

## **Uutuustuotteen lanseerausopas**

Saara Mikkanen



|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä</b><br>Saara Mikkonen   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma   |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Uutuustuotteen lanseerausopas   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>52 + 40 |
| <p>Innovaatiot ja keksiminen ovat olleet aina erittäin merkityksellisiä Suomen teollisuuden menestymisen kannalta. Suomalaisyriykset kuuluvat yhä maailman aktiivisimpiin patenttien hakijoihin. Uutuustuotteet ja toiminnalliset innovaatiot tulevat olemaan myös tulevaisuudessa yhä keskeisemmässä roolissa kansainvälisillä markkinoilla ja ne vaikuttavat Suomen kilpailukykyyn.</p> <p>Lanseeraus on kriittinen tekijä menestymisen kannalta, sillä sen onnistuminen vaikuttaa vahvasti koko uuden tuotteen menestymiseen. Lanseerauksen kannattaa panostaa. Tästä huolimatta lanseeraus on usein huonosti johdettu. Lisäksi suurin osa innovaatioista poistuu markkinoilta liian nopeasti.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka produktina syntyi lanseerausopas uutuustuotteelle. Opinnäytetyö jakaantuu kahteen eri osaan, raporttiin ja produktiin. Produkti on raportin liitteenä. Opinnäytetyö on kirjoitettu kevätlukukaudella 2016 Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja se valmistui huhtikuussa. Lähteinä työssä on käytetty pääasiassa kirjallisuutta. Keskeisimmät lähteet ovat Ropen ”Suuri markkinointikirja”, Bergström &amp; Leppäsen ”Yrityksen asiakasmarkkinointi”, Simulan ym. ”Uuden B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen” sekä Raatikaisen ”Asiakas, tuote ja markkinat”.</p> <p>Työn teoriaosuudessa eli raportissa käsitellään uutuustuotteiden, tuotekehittelyn ja lanseerauksen teoriaa. Lanseerauksen teoriaa on raportissa kuitenkin eniten. Lanseerausoppaan tekemisessä on hyödynnetty pitkälti raportin teoriaosuutta. Oppaan tarkoituksena on pureutua yleisellä tasolla tuotekehityksen ja lanseerauksen onnistumistekijöihin. Etenkin lanseeraustoiminnassa vähän kokeneet otetaan oppaassa huomioon. Kyseessä ei ole lanseeraus-suunnitelma millekään tietylle tuotteelle tai yritykselle. Opas on rajattu siten, että siinä keskitytään konkreettisiin tuotteisiin ja palvelutuotteiden rooli on pieni. Lisäksi oppaan fokus on itse lanseerauksessa, ja sitä pohjustavaa tuotekehittelyä on käsitelty vain vähän.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Lanseerausopas, lanseeraus, uutuus, uutuustuote, tuotekehitys   |   |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Työn tavoitteet ja rajausta .....                                | 1  |
| 1.2   | Työn rakenne .....   | 2  |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet .....  | 2  |
| 2     | Tuotekehitys ja kaupallistaminen .....                           | 4  |
| 2.1   | Tuotekehitys .....   | 4  |
| 2.2   | Uutuustuotteet ja innovaatiot .....                              | 7  |
| 2.3   | Tuotekehitysprosessi .....                                       | 10 |
| 2.3.1 | Ideointi ja arviointi .....                                      | 11 |
| 2.3.2 | Kehittely ja testaus .....                                       | 13 |
| 2.3.3 | Tuotteistaminen .....  | 14 |
| 2.4   | Kaupallistaminen .....   | 15 |
| 2.5   | Brändi .....   | 17 |
| 3     | Tuotelanseeraus .....  | 21 |
| 3.1   | Lanseerauksen organisointi .....                                 | 22 |
| 3.2   | Lanseerausprosessi .....   | 23 |
| 3.2.1 | Lähtökohta-analyysit .....                                       | 25 |
| 3.2.2 | Strategiset päämäärät ja markkinoinnilliset perusratkaisut ..... | 27 |
| 3.2.3 | Lanseerauksen testiohjelma .....                                 | 29 |
| 3.2.4 | Lanseerauksen toteutus .....                                     | 32 |
| 3.2.5 | Lanseerauksen seuranta ja jälkiarviointi .....                   | 37 |
| 3.3   | Riskit, kompastuskivet ja haasteet .....                         | 40 |
| 3.3.1 | Strategiset riskit .....   | 40 |
| 3.3.2 | Lanseerausriskit .....   | 43 |
| 3.4   | Lanseerauksen ajoitus .....                                      | 45 |
| 3.5   | Lyhyt yhteenveto .....   | 47 |
| 4     | Toiminnan kuvaus .....   | 48 |
| 4.1   | Prosessin aloittaminen .....                                     | 48 |
| 4.2   | Opinnäytteen eteneminen .....                                    | 48 |
| 4.3   | Produktin tekeminen .....  | 49 |
| 5     | Arviointi .....  | 50 |
| 5.1   | Tavoitteiden saavuttaminen .....                                 | 50 |
| 5.2   | Haasteet ja onnistumiset .....                                   | 50 |
| 5.3   | Prosessin ja oman oppimisen arviointi .....                      | 50 |
|       | Lähteet .....  | 52 |
|       | Liitteet .....   | 53 |
|       | Liite 1. Lanseerausopas uutuustuotteelle. ....                   | 53 |

# 1 Johdanto

Innovaatiot ja keksiminen ovat olleet aina erittäin merkityksellisiä Suomen teollisuuden menestymisen kannalta. Suomalaisyrietykset kuuluvat yhä maailman aktiivisimpiin patenttien hakijoihin; kaiken kaikkiaan Suomessa on myönnetty yli 100 000 patenttia erilaisille keksinnöille ja ideoille. (Bergström & Leppänen 2009, 207) Uutuustuotteet ja toiminnalliset innovaatiot tulevat olemaan myös tulevaisuudessa yhä keskeisemmässä roolissa kansainvälisillä markkinoilla ja ne vaikuttavat Suomen kilpailukykyyn (Raatikainen 2008, 46). Aidon asiakasarvon ja markkinoiden ymmärrys on edellytys sille, että yritys voi tuoda markkinoille menestyneitä tuotteita. Innovaatio ei myy, mikäli se ei ratkaise jotakin asiakkaalle tärkeää ongelmaa tai asiakas ei koe, että tuotteella on hänelle arvoa. Kaupallistamisen ja tuotekehityksen menestystekijöitä on tutkittu paljon, mutta on kuitenkin mahdollista antaa täysin aukotonta ja yksiselitteistä reseptiä menestykseen. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen, P. 2009, 22, 11; Innovation Tower)

Lanseeraus on kriittinen tekijä menestymisen kannalta, sillä sen onnistuminen vaikuttaa vahvasti koko uuden tuotteen menestymiseen. Lanseeraus on siis kannattava panostus. Tästä huolimatta lanseeraus on usein huonosti johdettu. (Simula 2009, 71 – 72) Lisäksi suurin osa innovaatioista poistuu markkinoilta liian nopeasti: kuluttajatuotteista noin 60 % poistuu ensimmäisen vuoden jälkeen. Viimeistään toisen vuoden aikana puolestaan 85 – 90 % häviää hyllyiltä. B2B-bisneksessä onnistumisprosentti puolestaan on vain noin 40. Heikot onnistumisen todennäköisyydet hämmentävät, varsinkin kun tiedetään, että uutuusien markkinointiin käytetään paljon rahaa. On syytä miettiä, voiko innovaatioita tuottaa ja kaupallistaa tehokkaammin ja paremmin. (Innovation Tower)

Nykyään startup-yrietykset ovat nousussa (Talouselämä 2015). Tunnen myös henkilökohaisesti erään henkilön, joka on aloittava startup-yrittäjä pelialalla ja jolle pelien lanseeraus on täten ajankohtainen aihe. Hänen tilanteensa innoitti minut tälle opinnäytteen aiheelle.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytteen tavoitteena on selvittää, miten onnistunut uutuustuotteen lanseeraus tehdään ja luoda teorian pohjalta selkeä lanseerausopas huomioiden erityisesti sellaiset henkilöt, jotka ovat aloittelijoita lanseerauksessa. Työssä keskitytään konkreettisten tuotteiden lanseeraukseen, palvelujen käsittely on vähäistä. Tämä työ ei ole lanseeraussuunnitelma millekään tietylle tuotteelle, palvelulle tai yritykselle, vaan suuntaa-antava opas miten uutuustuotteen lanseeraus hoidetaan menestyksekkäästi.

## **1.2 Työn rakenne**

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä osassa avaan työn taustoja, tavoitteita ja keskeisiä käsitteitä. Toisessa osiossa kerron tuotekehityksen teoriasta ja kolmannessa osiossa puolestaan lanseerauksen teoriasta. Työn neljännessä osiossa kerron opinnäytetyöprosessista ja produktin tekemisestä. Viidennessä osiossa arvioin työn tavoitteiden saavuttamista, omaa oppimista sekä prosessin kulkua. Lisäksi kerron haasteista, joita kohtasin sekä asioista, joissa koin onnistuneeni. Liitteenä tälle raporttiosuudelle on uutuustuotteiden lanseerausopas.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä kappaleessa olen määritellyt käsitteet, jotka ovat tässä opinnäytetyössä keskeisiä.

Innovaatio tarkoittaa ideaa, käytäntöä tai esinettä, jota ihmiset pitävät uutena. Innovaation ei tarvitse olla upouusi, vaan oleellista on yksilön tuntemus siitä, että se on uutuus. (Raatikainen 2008, 48) Taulukossa 2 sivulla 8 on luokiteltu innovaatioita erilaisiin kategorioihin.

Lanseerauksella tarkoitetaan uuden tuotteen esittelemistä markkinoille (Simula ym. 2009, 22).

Lanseerausprosessi tarkoittaa, että tuodaan markkinoille uusi tai uudistettu tuote siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä (Raatikainen 2008, 199). Lanseerausprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin: lanseerauksen suunnittelu, konkretisointi, organisaation kouluttaminen, julkistus markkinoille ja jälkiarviointi. Lanseerausprosessi käsittää lanseerauksen ja toteutuksen vaiheittain sekä avainkohdat, jotka tulee hoitaa hyvin, jotta lanseeraus onnistuisi. (Simula ym. 2009, 71)

Tuotekehityksellä tarkoitetaan uusien tuotteiden tuottamista tai entisten tuotteiden parantelutyötä (Bergström & Leppänen 2009, 205).

Kaupallistaminen tarkoittaa innovaatiotuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta. Kun kaupallistamisessa onnistutaan, syntyy menestyksekkäs tuote. Kaupallistaminen käsittää monta eri asiaa: tuotestrategian laadinta, tuotteen kaupallisen potentiaalin arviointi, tuotteistaminen, hinnoittelu, brändäys, lanseerauksen valmistelu ja toteutus. (Simula ym. 2009, 20)

Bergström & Leppäsen (2009, 243) mukaan ”brändi on kaiken tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta ja se muodostuu kaikista tekijöistä, joita

ostaja pitää olennaisina tuotetta valitessaan.” Brändi syntyy vasta markkinoilla, se rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa.

## **2 Tuotekehitys ja kaupallistaminen**

Onnistunut tuotekehitystoiminta on avaintekijä yrityksen pysymiseen ja menestymiseen markkinoilla. Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, ja se on edellytys yrityksen perustamiselle ja toiminnan jatkuvuudelle. Yritysten on huolehdittava jatkuvasti tuotekehittelystä, muuten ennen pitkää tuotteista tulee vanhentuneita, myynti vähenee ja saattaa loppua jopa kokonaan. Tuotteiden elinikä on useilla aloilla lyhenemässä, joten tuotekehitykseen keskitytään nykyään enemmän kuin ennen. (Bergström & Leppänen 2009, 206; Raatikainen 2008, 59 – 60; Jokinen 1987, 9)

### **2.1 Tuotekehitys**

Tuotekehitys on osa yrityksen strategiaa ja sen tavoitteena on luoda nopeasti ja taloudellisesti uusia, asiakkaiden tarpeita vastaavia ja kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita. Yrityksen on otettava tuotekehitystyössään monia asioita huomioon. On seurattava markkinointia ja meneillään olevia trendejä, tulkittava kuluttajien ostokäyttäytymistä ja panostettava systemaattiseen tutkimukseen. Yrityksen on myös huomioitava muitakin asioita, kuten väestön ikääntymistä, taloudellista tilannetta ja sen kehityssuuntaa sekä ilmastonmuutosta. Myös terveellisuuden, luonnollisuuden, kestävä kehityksen ja turvallisuuden ja muiden trendien tarkastelusta on hyötyä tuotekehittelyssä. (Raatikainen 2008, 59; Bergström & Leppänen 2009, 205 – 208)

Nykyään yritysten tavassa luoda uusia tuotteita näkyy entistä enemmän esimerkiksi ekosuunnittelu, jonka tarkoituksena on minimoida ympäristövaikutukset. Lisäksi kestävä kehityksen huomioiminen tuotesuunnittelussa on kasvava trendi. Silloin tarkastellaan taloudelliset, ekologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset näkökulmat. (Bergström & Leppänen 2009, 205)

Tuotekehittelyn tarkoituksena on saada aikaiseksi joko aivan uusi tuote tai jo markkinoilla olevan tuotteen paranneltu versio. On myös mahdollista, että syntyy uudelleen asemoitu tuote. Se voi tarkoittaa esimerkiksi B2B-tuotteen siirtymistä myös B2C-markkinoille, eli yritysten välisen kaupanteon siirtymistä myös yrityksen ja tavallisten kuluttajien väliseen. Teollisuusyrityksessä tuotekehitys voi keskittyä esimerkiksi uuteen teknologiaan, uusiin raaka-aineisiin tai valikoimien kehittelyyn. Palveluyrityksessä puolestaan tuotekehittely voi liittyä esimerkiksi palvelukokonaisuuden uudistamiseen tai lisäpalvelujen parantamiseen tai kehittämiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 207 – 210)

Yrityksen on tärkeää seurata markkinoita ja kerätä asiakkailtaan palautetta. Tuotekehittelyä kutsutaan yrityksissä tutkimus- ja kehittämistoiminnaksi (T&K). Useissa organisaatioissa T&K-toiminta on jatkuvaa, ja sitä tuetaan ja rahoitetaan myös ulkopuolisten tahojen, kuten rahoittajien avulla. Jatkuvan toiminnan merkitys on usein uusien ja entistä parempien tuotteiden tai palvelujen aikaansaaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 205 – 206)

Saadakseen kilpailuetua ja kohdatakseen kuluttajien tarpeita yrityksen on omaksuttava laaja markkinoinnillinen näkökulma – ainoastaan ydintuotteeseen panostaminen ei yleensä ole riittävää. Ydintuotteen laajentaminen tuotepoliittisin keinoin on kannattavaa, sillä se saa aikaan sellaisen tarjooman, jonka kuluttaja on halukas hankkimaan ja jota hän arvostaa. Yrittäjän on oltava kartalla markkinoilla tapahtuvista ilmiöistä ja niiden muutoksista, jotta voidaan aikaansaada kuluttajia houkuttelevia tuotteita ja palveluita. Lisäksi on hyvä huomioida, että riskit eivät ole niin suuret, kun markkinoidaan monia tuotteita eikä keskitytä vain yhteen. Myös logistiikkaa voidaan tehostaa, kun valikoima on laajempi. (Bergström & Leppänen 2009, 205 – 207)

Tuotekehityksen tärkeyttä tukevat seuraavat näkemykset:

- Tyydyttämättömät ja muuttuvat tarpeet vaativat uutuustuotteita
- Teknologian kehitys mahdollistaa uudenlaisien tuotteiden tekemisen
- Tuotekehityksellä on mahdollista löytää ratkaisu havaittuun tarpeeseen
- Uutuuksilla saavutetaan kilpailuetua ja erilaistutaan
- Uudet tuotteet lisäävät voittoa
- Julkisen vallan haasteet ja toimenpiteet edellyttävät muutoksia
- Kilpailu vaatii jatkuvaa kehittelytyötä – on kallista epäonnistua
- Informaatio käyttäjiltä ja markkinoilta on entistä vaivattomammin saatavissa

(Bergström & Leppänen 2009, 207)

Ennen varsinaista tuotekehitystyön aloittamista yrityksen on etsittävä tietoa ja tehtävä erilaisia analyysejä koskien muun muassa ympäristöä, markkinoita ja kilpailijoita, jotta voidaan taata, että markkinoille lanseerataan asiakkaita miellyttävä tuote. Seuraavan sivun taulukkoon 1 on koottu analyysit, jotka yrityksen on hyvä laatia. Taulukossa on kuvattu teemoittain ne asiat, jotka on selvitettävä ennen tuotekehitystyön aloittamista. (Bergström & Leppänen 2009, 210 – 211)



Taulukko 1. Lähtökohta-analyysit (Bergström & Leppänen s. 210 – 211)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Ympäristöanalyysi</b>   | ✓ taloudellinen, lainsäädännöllinen, kulttuurinen ja teknologinen kehityksen suunta   |
| <b>Markkina-analyysi</b>   | ✓ markkinoiden koko ja kylläisyys<br>✓ ostokäyttäytyminen<br>✓ segmentit  |
| <b>Kilpailija-analyysi</b> | ✓ kilpailijat ja niiden markkinaosuudet ja menestystekijät<br>✓ kilpailun yleispiirteet (kovaa, rauhallista?)<br>✓ ylivoimaiset kilpailijat, vaaralliset haastajat? |
| <b>Yritysanalyysi</b>      | ✓ yrityksen taloudelliset, tuotannolliset ja henkiset resurssit<br>✓ yrityksen muiden tuotteiden imago ja asema markkinoilla  |

Vaikka tuotekehitys onkin yrityksen menestymiselle elinehto, voi siihen liittyä monenlaisia ongelmia, joihin voi olla vaikeaa varautua etukäteen. On panostettava osaavaan henkilöstöön, varmistettava uusien ideoiden syntyminen ja tiedon saaminen markkinoilta sekä budjetoitava kehitykseen riittävä määrä erilaisia resursseja. Tuotteiden kysyntä saattaa muuttua epävarmaksi, koska markkinat muuttuvat nopeaan tahtiin ja kilpailijat kehittävät omia – kenties houkuttelevampia – tuotteitaan. Uutuustuotteille tulee myös päättää hinta-, saatavuus- ja viestintäratkaisut. (Bergström & Leppänen 2009, 207)

On otettava huomioon myös tuoteturvallisuus ja tuotevastuu sekä standardisointi. Uuden tuotteen suojaaminen kannattaa – mallisuoja, patentti vai tavaramerkki? On myös päätettävä, käytetäänkö saatavilla olevia tuotekehityksen asiantuntijapalveluita tai rahoitustukea. Muun muassa Tekes, Keksintösäätiö, Sitra ja Te-keskus tarjoavat rahoitustukea, ja tuen saamisen edellytykset on tiedettävä. (Bergström & Leppänen 2009, 211)

Raatikaisen (2008, 86) mukaan tuotekehitys on muuttumassa siihen suuntaan, että keskitytään jatkuvaan tuotteiden parantamiseen ja tuotevalikoiman lisäämiseen. Täten asiakaslähtöisyys nousee merkitykselliseksi – on mietittävä, mitä asiakkaat odottavat ja täytettävä odotukset. Tämä ei välttämättä kuitenkaan riitä, vaan on hyödyksi jos asiakas vielä yllätetään positiivisesti. Markkinointitutkimuksia hyödyntämällä voidaan saada kallisarvoista tietoa asiakastarpeista ja -tyytyväisyydestä.

Tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa on kannattavaa myös sisäistää tuotteen elinkaariajattelu. Elinkaariajattelu tarkoittaa sen ajan pituutta, jonka tuote pysyy markkinoilla. Elinkaari on tärkeää suunnitella tarkasti. Valikoimassa on oltava jatkuvasti jokin tuote uusiville ja vaativille asiakkaille nousevilla markkinoilla, kun taas laskevilla markkinoilla jokin toinen, edullinen tuote vanhoille asiakkaille. Usein tuotteen synnyttämisen kustannukset

saadaan maksettua takaisin vasta kun elinkaari on jo pitkällä. Yhä useampi yritys myös varmistaa tuotteen loppukäytön ja kestävän kehityksen, kun tuote poistetaan markkinoilta. Materiaaleja voidaan esimerkiksi kierrättää tai käyttää uudelleen. Tulevaisuudessa tuotteen loppukäsittelyn ideointi onkin monelle yritykselle merkittävä kilpailukeino. (Raatikainen 2008, 81 – 82)

Yritysten on varauduttava, että tuote ei ole markkinoilla ikuisesti. Jotta kassavirta pysyisi yllä, yrityksen vaihtoehtoina ovat uusien tuotteiden markkinoille tuominen, markkinoilla olevien tuotteiden elinkaaren pidentäminen tai tuotteen vanhentaminen. Kaikki edellä mainitut toimenpiteet vaativat luovuutta ja ideoita. Uuden tuotteen suunnittelu on laitettava käyntiin heti, kun edellinen uutuus on kuluttajien saavutettavissa. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun uutuus saadaan markkinoille vielä edellisen tuotteen elinkaaren kypsyysvaiheessa. Tällöin yrityksen kassavirtaan ei tule notkahduksia, koska uudesta tuotteesta tulee paljon tuottoja vielä korvattavankin tuotteen myydessä hyvin. (Raatikainen 2008, 84)

Tuotekehittelytyö on kuitenkin kallista, eikä ole takuita, että uutuustuotteet löisivät rahoiksi. Siispä joskus on perusteltua pidentää tuotteen elinkaarta uudistamalla esimerkiksi pakkausta, nimeä, käyttökohdetta, käyttöominaisuuksia tai mallityyppiä. (Raatikainen 2008, 84)

## **2.2 Uutuustuotteet ja innovaatiot**

Kuten tämän opinnäytteen johdannossa on jo todettukin, uutuustuotteet ovat olleet suomalaisille yrityksille merkityksellisiä jo kauan ja tulevat olemaan myöskin tulevaisuudessa. Innovaatiot ovat tuotekehittelyn tulos, ja täysin uudenlaisia innovaatioita on arviolta 10–20 % markkinoille tulevista uutuuksista. Uutuustuotteita tulee markkinoille vuosittain tuhansia, mutta useat niistä häviävät valikoimista parin vuoden aikana lanseerauksesta. Syy epäsuosioon on usein joko se, että ne eivät vastaa ostajien tarpeita tai uusi parannelma syrjäyttää ne. (Bergström & Leppänen 2009, 207 – 208)

Uutuuksilla kuitenkin saadaan kilpailuetuja, erotutaan joukosta ja parhaimmillaan lisätään yrityksen voittoa. Tyydyttämättömät ja muuttuvat ostajien tarpeet ohjaavat yrityksiä luomaan innovaatioita. Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne edellyttää myös jatkuvaa tuotekehittelytyötä, sillä käy kalliiksi epäonnistua. Uutuustuotteen avulla voidaan löytää ratkaisu havaittuun tarpeeseen. (Bergström & Leppänen 2009, 207 – 208)

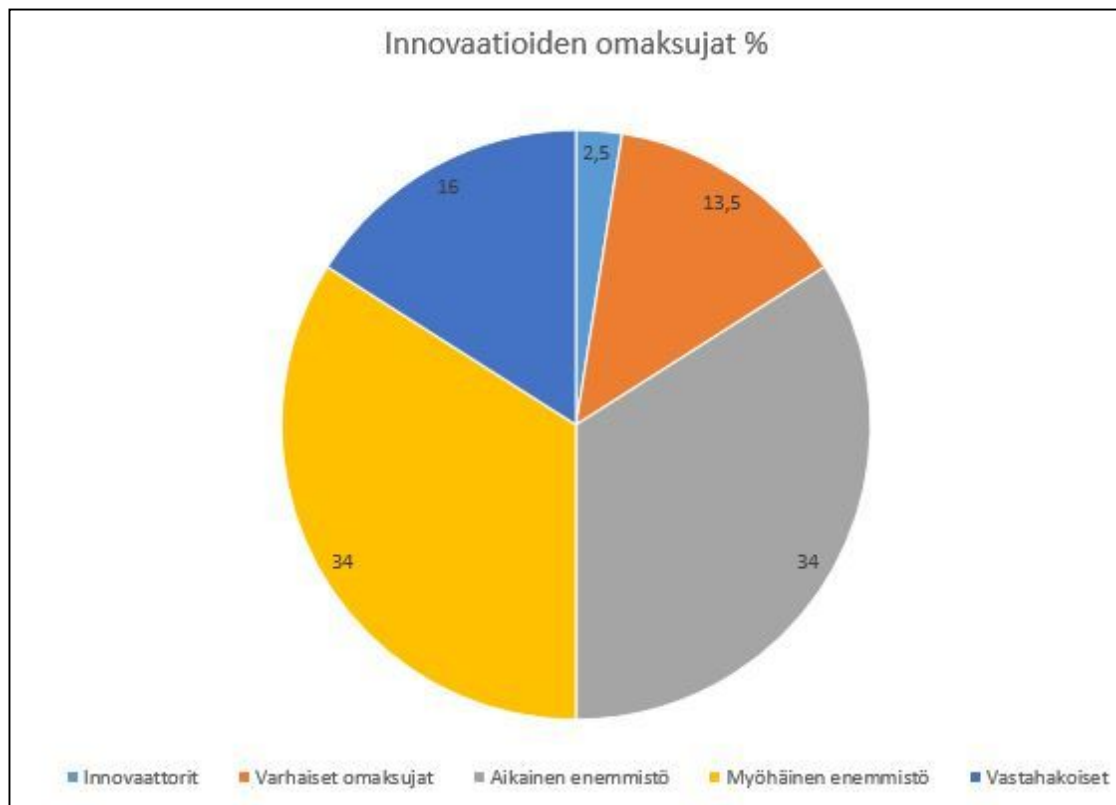
Uutuustuotteet voidaan luokitella varsinaisiin uutuuksiin ja sellaisiin tuotteisiin, jotka ovat uusia tulokkaita mutta niillä ei ole todellista uutuusarvoa. Nykyään myös retro on trendi-

kästä – markkinoille lanseerataan vanha tuote uutena (Bergström & Leppänen 2009, 219). Alla olevaan taulukkoon 2 on havainnollistettu uutuustuotteiden luokittelu esimerkkejä apuna käyttäen. Kuten taulukosta voi havaita, suurimmalla osalla (76,6 %) uutuustuotteista ei ole todellista uutuusarvoa; ne ovat kilpailijoiden ”kopiotuotteita”. Riskit ovat suuret, jos on aikomus lähteä täysin uudella tuotteella täysin uusille markkinoille, sillä kokemuksia innovaatiotuotteesta ja uusista asiakkaista ei ole vielä hankittu; tällaisia innovaatioita onkin vain 1,4 % kaikista uutuustuotteista. On turvallisempaa tehdä esimerkiksi uudistettu tuote, kuten tuoteperheen laajennus, nykyisille asiakkaille. Tällöin vanhan tuotteen asiakaskunta on potentiaalinen kohderyhmä uudistetulle tuotteelle. (Bergström & Leppänen 2009, 208)

Taulukko 2. Uutuustuotteiden luokittelu (Bergström & Leppänen 2009, 208)

| Varsinaiset uutuudet |  |                                     |   | Ei varsinaista uutuusarvoa                    |              |                |
|----------------------|--|-------------------------------------|---|---|--------------|----------------|
| Lähtö-tilanne        | tuotetta ei ole markkinoilla ollenkaan | brändi viedään uusille markkinoille | tuote-perheen laajennus                       | kilpailija haluaa kehittää vastaavan tuotteen | sesonkituote | tuote-muuntelu |
| Loppu-tulos          | uusi keksintö = innovaatio             | makeis-brändistä keksi              | uudet vaihtoehdot erilaisilla ominaisuuksilla | kilpailijan rinnakkaistuotteet                | jouluolut    | uusi pakkaus   |
| Prosentti-osuus      | 1,4 %                                  | 0,8 %                               | 6,1 %   | 76,6 %  | 12,9 %       | 2,1 %          |

Kaikki ihmiset eivät tietystikään omaksu innovaatioita samaan tahtiin. Rogersin kellon mukaan omaksijat voidaan jakaa viiteen eri segmenttiin: innovaattoreihin, varhaisiin omaksujiin, aikaiseen enemmistöön, myöhäiseen enemmistöön ja vastahakoiisiin. Seuraavan sivun kuvio 1 havainnollistaa jakaumaa. (Raatikainen 2008, 81)



Kuvio 1. Innovaatioiden omaksujien prosenttijakauma (Raatikainen 2008, 81)

Yritysten olisi hyvä aavistella, minkälaiset kuluttajat/asiakkaat ostavat uutuuden ensimmäisenä. Asiakkaan tulee luonnollisesti aluksi tulla tietoiseksi siitä, että uusi tuote on saapunut markkinoille. Henkilön kyky omaksua uusi idea, käytäntö tai tuote johtuu seuraavista eri asioista:

- Suhteellinen hyöty: onko innovaatio parempi kuin alkuperäinen ratkaisu/tuote?
- Sopivuus: miten hyvin innovaatio on sopusoinnussa henkilön kokemuksen, arvojen ja tarpeiden kanssa
- Tarpeet muutokseen: kuinka paljon käyttäjän tulee mukauttaa toimintaansa
- Kokeilumahdollisuudet: kuinka paljon ratkaisua/tuotetta on mahdollista kokeilla etukäteen
- Kommunikoitavuus: kuinka helposti hyödyt ovat näkyvissä yhteisön muille jäsenille

(Raatikainen 2008, 79)

## 2.3 Tuotekehitysprosessi

Tuotekehittelyllä pyritään usein tähtituotteen luomiseen, ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Kuten aiemmin on jo todettu, tuotekehityksen tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista toimintaa. Se ei ole yksittäinen tapahtuma. (Bergström & Leppänen 2009, 210 – 212) Kokonaisvaltainen tuotekehitystyö on monivaiheinen prosessi ja se koostuu tuotekehityksen, markkinoinnin ja valmistuksen yhteistyöstä. Taloushallinto on tärkeä taustalla vaikuttava tekijä. Yritysten asiakkaiden ideat ja henkilökunnan osaaminen ovat avainasioita tuotekehittelyssä. Tuotekehitys on työlästä ja aikaa vievää projektityötä, jossa ovat mukana niin tuotannon kuin markkinoinninkin edustajat. On tärkeää, että tuotekehitystyö organisoidaan hyvin. Käytännössä tuotekehittelyn eri vaiheita toteutetaan limittäin ja rinnakkain riippuen yrityksestä, toimialasta ja tuotteista tai palveluista. Tästä huolimatta ideoiden saaminen valmiiksi tuotteeksi on selkeä prosessi. Tuotekehittelyssä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet niin hyvin kuin teknisten ja taloudellisten asioiden kannalta on mahdollista. (Raatikainen 2008, 60; Jokinen 1987, 9; Bergström & Leppänen 2009, 212 – 213)

Tuotekehityksen vaiheet ovat seuraavat: 1. ideointi ja arviointi 2. kehittäminen ja testaus 3. tuotteistaminen ja lanseerauksen valmistelu 4. lanseeraus. Seuraavan sivun kuvioon 2 on havainnollistettu tuotekehitysprosessi, joka avataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa 2.3.1.



Kuvio 2. Tuotekehityksen vaiheet (Bergström & Leppänen 2009, 212)

### 2.3.1 Ideointi ja arviointi

Tuotekehitysprosessi lähtee liikkeelle ideoinnista. Ideoiden syntyminen ja työn eteneminen eivät synny tyhjästä: tarvitaan toimiva tiimi, tehokas ryhmänvetäjä, sopivat ja inspiroituneet jäsenet, hyvä ilmapiiri, tehokkuutta kokouksissa ja ongelmanratkaisukeinojen tuntemusta. Tutkimukset osoittavat, että innovaatiotoiminnassa merkityksellisiksi esiin nousevat vallitseva yrityskulttuuri ja innovaatioympäristö. Sen sijaan taloudelliset kannustimet toimivat vain tiettyyn pisteeseen asti rohkaisemaan innovatiivisuutta – ensisijaisesti ihmisen halu tehdä työnsä hyvin saa aikaan suuren osan keksinnöistä. Tietotekniikkaa kannattaa käyttää hyväksi innovoinnissa: yritysten BI (Business Intelligence) -järjestelmät ovat nykyään oivia ja niitä käyttämällä ideat tulevat läpinäkyviksi koko organisaatiolle. Nykyään

tuotekehittelyyn toivotaan mukaan myös tuotteiden käyttäjiä – heidän näkökulmiaan halutaan kuulla. (Bergström & Leppänen 2009, 213 – 214)

Ideoita uutuuden kehittelyyn voi syntyä monella eri tapaa ja niitä pyritään usein hankkimaan niin paljon kuin on mahdollista ja useilta eri tahoilta. Ideat syntyvät esimerkiksi asiakkaiden toiveista, henkilöstöltä, kilpailijoilta, messuilta tai kulutustottumusten muutoksista. Lisäksi esimerkiksi tutkimusten pohjalta voidaan havaita markkinarako, joka johtaa innovaation kehittelyyn. Myös havainnoimalla ihmisten toimintaa, lakimuutoksia tai tuotteiden ja palveluiden laatua voidaan saada aikaan idea uutuustuotteeseen. Idean ei tarvitse olla monimutkainen menestyäkseen markkinoilla, kunhan se on mainio ja vastaa kuluttajien tarpeisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 212; Raatikainen 2008, 61)

Alla olevaan taulukkoon 3 on nimetty ideointitekniikoita ja selvennetty viereen, millainen menetelmä on kyseessä.

Taulukko 3. Ideointitekniikat innovoinnissa (Bergström & Leppänen 2009, 213)

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Aivoriihi</b>               | <b>Keksitään ryhmätyöskentelyssä niin paljon ideoita kuin mahdollista</b>   |
| <b>Ominaisuuksien liistaus</b> | Listataan sellaisia ominaisuuksia, joita uutuudessa tulisi olla   |
| <b>Morfologinen analyysi</b>   | Tuote ”hajotetaan osiin”, pyrkimyksenä löytää uusia yhdistelmiä   |
| <b>6-3-5</b>                   | 6 henkilöä tuottaa kukin 3 ideaa 5 minuutissa -> jatketaan tuotteiden kehittelyä vuorotellen muiden ideapapereihin  |
| <b>Synektiikka</b>             | Aivoriihen kaltainen istunto, mutta pidempikestoisempi. Istunnon kestäessä kauan väsymys poistaa estyneet ja mahdottomiltakin tuntuvat ajatukset ja ideat |

Sopivan idean löydyttyä yrityksen on ryhdyttävä tutkimaan, miten uutuus voisi soveltua markkinoille. Tällöin yritys tekee esitutkimusta, jonka tavoitteena on arvioida idean menestymismahdollisuudet. Esitutkimuksessa selvitetään tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja pohditaan mitä lisäarvoa sillä on annettavana verrattaessa jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. Lisäksi selvitetään, mitä tuotteen saaminen tuotantoon vaatii tai vastaavasti kuinka nopeasti ulkomailta hoksattu uutuustuote saadaan kotimaan markkinoille. Yrityksen on lisäksi huomioitava markkinointimahdollisuudet, omat resurssinsa ja patentin saamisen mahdollisuudet. Ideat kannattaa asettaa paremmuusjärjestykseen, mikä on tarkkaa työtä. Tuoteideoissa on huomioitava niiden yleiset, markkinoinnilliset ja tuotannolliset ominaisuudet. Yleisiin ominaisuuksiin lukeutuu esimerkiksi kilpailutilanne, markkinat ja investoin-

tien tarve, markkinoinnillisiin ominaisuuksiin puolestaan sopivuus lajitelmaan, imago ja arvioitu elinkaari. Tuotannollisia ominaisuuksia ovat muun muassa kapasiteetti ja resurssit. (Raatikainen 2008, 61 – 62; Bergström & Leppänen 2009, 214)

Lisäksi on erittäin tärkeää, että uutuustuotteen kannattavuus selvitetään. Se vaatii asiantuntijuutta kustannuksellisissa ja markkinoinnillisissa asioissa. Kannattavuusanalyysissa pyritään selvittämään ne kustannukset mahdollisimman tarkkaan, jotka liittyvät tuotteen valmistukseen. Lisäksi tarkastellaan arvioituja myyntituottoja ja riskejä. Tässä vaiheessa on yleensä jo käsitys siitä, millainen valmis tuote käytännössä on. Saatetaan myös tehdä ostaja- ja asemointitutkimuksia. (Raatikainen 2008, 62; Bergström & Leppänen 2009, 215)

### **2.3.2 Kehittely ja testaus**

Kehittelyvaiheessa tuotteesta on jo saatavilla prototyypit tai mallikappaleet. Tuotetta testataan, sen eri ominaisuuksia kehitetään ja laaditaan tuotanto- ja markkinointistrategia sekä tuotteen alustava markkinointiohjelma. Lisäksi pakkausta ja nimeä suunnitellaan. Perusratkaisut tuotteen asemointiin eli positiointiin on tehty jo aiemmin, mutta kehittelyvaiheessa tuotteen asemointia pohditaan lisää. (Bergström & Leppänen 2009, 215)

Positioinnilla tarkoitetaan tuotteen sijoittamista markkinoilla haluttuun, suotuisaan mielikuva-asemaan kilpailijoihin verrattuna. Tarkoituksena on keskittyä luomaan tai vahvistamaan positiivisia mielleyhtymiä. Asema jota tavoitellaan, ohjaa ratkaisuja jotka tehdään tuotteen markkinointiin liittyen. Tarkoituksena asemoinnissa on kehittää asiakkaiden mieliin haluttu ja erottuva tuotemielikuva. Positioinnissa suoritetaan erilaisia tai samanlaisia toimia eri tavoin kuin kilpailijat. Toimialan rakenne selvitetään, kilpailevien yritysten heikkoudet ja vahvuudet pyritään saamaan selville ja koitetaan löytää sopiva asemointistrategia kilpailutilanteessa. (Bergström & Leppänen 2009, 216 – 217; Raatikainen 2008, 77, 106)

Asemoinnissa onnistuvat sellaiset yritykset, jotka saavat selville siihen, mitä ihmisten päissä liikkuu, minkälaisia tarpeita heillä on, millaisia ihmisiä he ovat, miten he arvioivat tuotteita ja millä perusteella tekevät ostopäätöksen. Asiakas arvioi tuotetta tai yritystä omien lähtökohtiensa perusteella. Positioinnista on tärkeää viestiä kuluttajille; ostajat arvioivat tuotetta ja yrityksen viestimää arvolupausta. Tärkeimpiä ominaisuuksia, joita kuluttajat arvioivat tuotteessa ovat muun muassa julkisuuskuva, pakkaus ja ulkoasu, esitteet, markkinointiviestintä, palvelun laatu, tuotemerkki, jakelukanavat, asiakkuuksien hallinta, yrityskulttuuri ja tuotekonseptien kehitys. Tuote hakee asemansa markkinoilla edellä mainittujen seikkojen perusteella. Jos tuote saa negatiivista julkisuutta, ostajien arvostukset



tai elämäntyyliä muuttuvat tai lisää uutuuksia lanseerataan markkinoille, voi tuotteen positiio helpostikin muuttua. (Bergström & Leppänen 2009, 217; Raatikainen 2008, 77)

Testausvaiheessa luonnollisesti testataan tuotteen erilaisia vaihtoehtoisia ominaisuuksia ja markkinoitavuutta. Esimerkiksi eri makujen, värien, nimien, pakkausten ja tehojen eri vaihtoehtoja voidaan testata. Testausmenetelmänä voidaan esimerkiksi käyttää koehenkilöille suunnattuja tuotekyselyjä. (Bergström & Leppänen 2009, 217)

### **2.3.3 Tuotteistaminen**

Tuotteistaminen tarkoittaa kaikkia niitä tuotekehityksen toimenpiteitä, joihin ryhdytään, jotta tuoteaihiosta saataisiin markkinoitava tuote. Tuoteaihio tarkoittaa ideaa tuotteeksi tai palveluksi. Ideat tuotteistukseen tulevat yleensä asiakkailta. Niitä voidaan hakea myös tietoisesti käyttämällä esimerkiksi kappaleessa 2.3.1 kuvattuja ideointitekniikoita. Tuotteistamisprosessissa palvelu, tuote tai ohjelma räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja kilpailukykyiseksi. Käsitettä tuotteistaminen käytetään, kun palveluista kehitellään selkeitä kokonaisuuksia. Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteen markkinoinnillisten osatekijöiden kehittelyä ja painottamista. Sen tavoitteena on myös saada aikaan järkevä kokonaisuus niin, että tarjooma todella erottuu kilpailijoista. Tuotedifferointi ja tuotteen jalostaminen ovat synonyymeja tuotteistamiselle. (Raatikainen 2008, 64 – 65; Bergström & Leppänen 2009, 218)

Myös muita kilpailukeinoja suunnitellaan tuotteistuksen ohessa. Lisäksi olisi hyvä, että aikaansaatu kokonaisuus sopisi yrityksen muihin tuotteisiin ja yrityskulttuuriin. Tuotteen lanseeraamista edeltävät toimet suunnitellaan tuotteistusprosessin aikana. Tuotteen nimi ja pakkaus suunnitellaan, suojaus (esimerkiksi patentti) hoidetaan kuntoon, hinnoitteluperusteet päätetään, suunnitellaan markkinointiviestintä ja järjestetään saatavuusratkaisut, esimerkiksi jälleenmyyjien valitseminen. Lisäksi suunnitellaan lanseerauksen ajoitus, sen vaatima budjetti ja alustavat toimenpiteet menestyksekkään lanseerauksen saavuttamiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 219)

Tuotteistaminen etenee seuraavasti hahmotetun prosessin, kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Tuoteistamisprosessi (Raatikainen 2008, 65)

Lanseerauksen valmisteluvaiheessa tehdään tarvittavat investoinnit, tarkoituksena taata valmistusmäärät. Henkilöstö organisoidaan tuotantoa ja markkinointia varten. Lisäksi on tärkeää, että firman henkilöstö saa riittävää informaatiota lanseerauksesta ja muusta siihen liittyvästä. Tuote on valmis vietäväksi markkinoille läpäistyään kaikki edellä kuvatut vaiheet. (Bergström & Leppänen 2009, 219)

Uuden idean tai ajatuksen keksiminen ei takaa yritykselle voittoa, mikäli sitä ei pystytä muokkaamaan siten, että se saadaan myydyksi asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Tällä tarkoitetaan kaupallistamista. Kaupallistaminen merkitsee uutuustuotteen markkinoille viemisprosessin suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi kaupallistaminen on idean muokkaamista sellaiseksi tuotteeksi, joka asiakkaan on helppo ostaa ja myyjän myydä. (Simula ym. 2009, 10, 19)

## 2.4 Kaupallistaminen

Kaupallistaminen on laaja käsite ja täten on vaikeaa tehdä tarkkaa määritelmää, mikä on tai ei ole kaupallistamista. Kaupallistamisella usein kuitenkin tarkoitetaan tuotteen kaupallisten tavoitteiden ja valmiuksien rakentamista sekä sen markkinoille viemisen suunnittelusta ja toteuttamista. Kaupallistaminen alkaa jo tuotteen ideointivaiheessa ja menestyksekkään kaupallistamisprosessin lopputuloksena syntyy hyvin myyvä tuote. Kaupallistaminen ei ole kuitenkaan erillinen vaihe tai lokero tuotekehityksen perässä – se on moniulotteinen kokonaisuus. Lisäksi se koskettaa kaikkia organisaation yksiköitä ja kaikkien apua tarvitaan, jotta sisäistetään asiakkaalle arvoa tuottavat tekijät. Kaupallistaminen merkitsee pohjimmiltaan enemmänkin liiketoimintahenkistä ajattelumallia kuin jotain ka-

peakatseisesti määriteltä toimintasarjaa. Kaupallistaminen käsittää esimerkiksi tuotestategian laadintaa, tuotteistamista, hinnoittelua, brändäystä, tuotteen kaupallisen potentiaalin arviointia (Simula ym. 2009, 10, 19 – 20, 41)

Simulan ym. (2009, 20 – 21) mukaan tuotteistaminen on kaupallistamisen perusta ja kaupallistamisen alle kuuluva erityiskohta. Näitä kahta termiä eli kaupallistaminen ja tuotteistaminen, käytetään usein rinnakkain ja ristiin. Tuotteistaminen on välttämätön, muttei itsessään riittävä ehto menestyneen kaupallistamisen takana. Tuotteeseen kohdistuvien kaupallisten tavoitteiden ja valmiuksien suunnittelu alkaa jo ideointivaiheessa siitä huolimatta, että asiat konkretisoituvatkin vasta myöhemmin. Tuotekehitysprosessin rinnalla kulkee kaupallistamiseen liittyvät toimenpiteet ja ne sulautuvat yhteen monissa kohdissa. Yksi merkittävistä kaupallistamisen haasteista on tuotteen luoman arvon menestyksekkäs viestiminen asiakkaille.

Simulan ym. (2009, 40 – 43) mukaan ”menestyksen perustana on jatkuva vuorovaikutus kaupallistamiseen liittyvien toimintojen välillä ideasta aina markkinoille asti”. Avoin ja aktiivinen viestiminen ja vuorovaikutus eri toimintojen välillä ovat avaimia kaupallistumisen onnistumiseen. Vuorovaikutuksen on suotavaa tapahtua monialaisissa ryhmässä, jossa edustavat organisaation tärkeimmät toiminnot kuten markkinointi ja myynti, johto, tuotanto, tuotekehitys ja taloushallinto. Työtiimi pitää huolen siitä, että kaupallistamiseen liittyvät asiat tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja tulevaisuuden visioita. Tiimien kokoonpanot voivat vaihdella prosessin kuluessa, jos osaamisen ja kokemuksen tarpeet muuttuvat.

Eri toimintojen välinen yhteistyö ja viestintä saattaa syystä tai toisesta ”tötkkiä”, jos esimerkiksi vastuut tai pelisäännöt ovat epäselviä. On hyvin tärkeää, että tiimi on vuorovaikutuksessa heti prosessin alkuvaiheesta jatkuen läpi koko prosessin lanseeraukseen asti. Ongelmien välttämiseksi avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen tärkeyttä ei voi korostaa liiaksi. Kun vuorovaikutus toimii, saavutetaan enemmän hyvää yhteishenkeä ja sosiaalista pääomaa organisaatiossa. Hyvän vuorovaikutuksen avulla vältetään myös toimintojen väliset ”muurit”, kehitellään yhteisiä tavoitteita ja sitoudutaan niihin sekä varmistetaan, että arvomuodostus ymmärretään oikein tiimin keskuudessa. Lisäksi palkitseminen on omiaan lisäämään onnistumisen todennäköisyyttä. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö luonnollisesti takaa onnistumisen todennäköisemmin kuin henkilöstö, joka ei koe työtään mielekkääksi eikä työympäristöään kannustavaksi. (Simula ym. 2009, 42 – 45)

Jotta kaupallistaminen onnistuu menestyksekkäästi, on myös ensiarvoisen tärkeää tuntea uutuustuotteeseen liittyvää liiketoimintaympäristöä. Myös tuotteeseen liittyvä tiimin laatima

liiketoimintasuunnitelma on oleellinen – on sanomattakin selvää, että on tiedettävä vallitseva kilpailutilanne, mitä uutuustuote merkitsee organisaation liiketoiminnalle (liikevaihdon ja voiton määrä) ja paljonko resursseja tarvitaan. Liian usein siirrytään suoraan tuotekehitysvaiheeseen liiketoimintasuunnitelmaa tekemättä, mikä on virhe. Organisaation olisi hyvä toteuttaa kaikki kehityspäätökset liiketoimintasuunnitelmaan pohjautuen. Suunnitelmaa tulisi myös päivittää pitkin prosessia. (Simula ym. 2009, 41, 43)

Lisäksi on otettava huomioon, että hyvinkin tuotteen kaupallistaminen voi mennä pieleen, jos verkostoitumista ei hallita. Verkostoitumisen vaikutteet kaupallistamiseen voivat olla hyvinkin moniulotteisia ja kokonaisvaltaisia. Kaupallistamisessa voidaan tarvita monenlaisia verkostokumppaneita esimerkiksi teknologian, suunnittelun, valmistuksen ja jakelun saralla. Verkstorakenteet ovat dynaamisia, tilannesidonnaisia ja tarvelähtöisiä – verkostoituminen ei siis ole itseisarvo. Organisaatiot ovat jatkuvasti useiden eri verkostojen osana, ja verkostoitumiselle on oltava strategiset perusteet ja selkeät tavoitteet. Nykyaikana perusteet ovat monipuolisempia ja haasteet verkostojen kehittämiseksi lisääntyneet. Kuten organisaation sisällä, myös verkoston eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen on oltava toimiva. Tämä toteutuu parhaiten, kun on saatavilla erilaisia verkostoalustoja, jotka saattavat toimijat yhteen jakamaan yhteisen vision ja tulkintoja sekä luomaan yhteisen kehityssuunnan. (Simula ym. 2009, 50 – 51)

Kuten aiemmin on jo todettu, kaupallistamisen tulisi liikkua mukana koko tuotteen elinkaaren ajan ideasta lähtien aina sen markkinoille poistumiseen saakka. Onnistuneessa kaupallistamisprosessissa kaupallistamisen näkökulmia suunnitellaan ja rakennetaan koko prosessin ajan. Kaupallistamisajattelussa on otettava huomioon elinkaarihallinta. Se tarkoittaa sekä sitä, että tuotetta ylläpidetään siihen saakka kunnes se poistetaan markkinoilta, kuin myös sitä, että elinkaaren lopussa olevalle tuotteelle löytyy uusi korvaava tuote jatkuvuuden takaamiseksi. Tämä on asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeää – asiakkuus säilyy, kun tarjolla on korvaava tuote poistuneen tilalle. (Simula ym. 2009, 48 – 49)

## **2.5 Brändi**

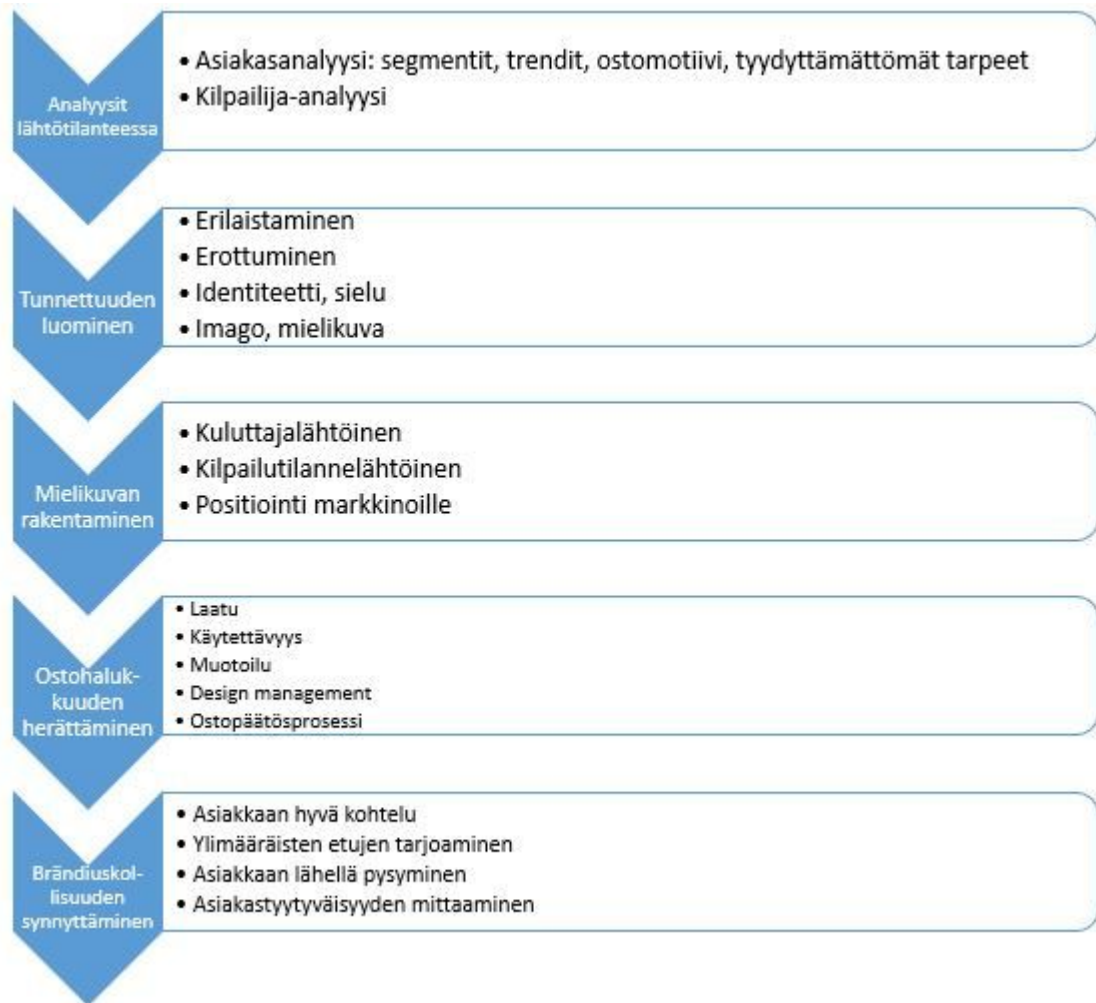
Jotta tuotteet erottuvat toisistaan, on jokaisella tuotteella luonnollisesti oltava nimi. Brändit ovat oleellinen osa nykypäivän markkinointia, mutta niitä ei pidä sekoittaa tavallisiin tuotemerkkeihin. Brändin rakentaminen on vaativaa ja pitkäjänteistä työtä, joka edellyttää suunnittelua. (Raatikainen 2008, 91) Nykyään millä tahansa voi olla brändi – tuotteella, organisaatiolla tai jopa henkilöllä. Brändillä tarkoitetaan lisäarvoa, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta verrattuna kilpailevaan, tavalliseen tuotteeseen, joka kuitenkin ajaa saman asian. Brändiin liittyy positiivinen arvolataus ja sen rakentaminen vie

vuosia. Ensin yritys rakentaa itse tietoisesti imagoa tuotteilleen, mutta brändin saavuttaminen vaatii myös kuluttajien ”osallistumista” markkinoilla. Brändiä on hankalaa luoda tietoisesti, koska se muodostuu ajan kuluessa yhteistyön tuloksena asiakkaiden kanssa. Brändi on mielikuva tuotemerkistä, ja se syntyy kuluttajien mielikuvissa tuotteen imagon tulkintojen pohjalta. Asiakkaiden kokemukset leviävät word-of-mouth-viesteinä muille kuluttajille. (Raatikainen 2008, 96 – 97; Bergström & Leppänen 2009, 243 – 244)

Brändin rakentamisesta on tullut aiempaa tärkeämpi osa yrityksen strategiaa. Kilpailu, varsinkin globaali, edellyttää brändille vahvan identiteetin ja strategian, joiden avulla brändin arvo saadaan viestittyä kuluttajalle positiiviseksi ja vahvaksi mielikuvaksi. Asiakkaan suhde brändiin on enemmän kuin uskollinen asiakassuhde – se on asiakkaan kokema voimakas elämys siitä, että brändi tuottaa hänelle henkilökohtaista arvoa, hyötyä ja merkitystä. (Bergström & Leppänen 2009, 244)

Vahvan brändin tunnistaa pitkäikäisyydestä, eri markkinoille monistettavuudesta ja korkeasta laatumielikuvasta. Erittäin vahvoilla brändeillä ei ole elinkaarta, mutta ne voivat kokea muodonmuutoksen. Voimakkaat brändit luonnollisesti menestyvät markkinoilla. Menestymisen avaintekijöitä ovat merkin arvovalta, asiakkaiden sitoutuminen ja preferenssi. Markkinajohtajuus on yleensä yhteydessä brändin ylivoimaisuuteen, ja johtavat brändit keräävät usein muita paremmat katteet. (Bergström & Leppänen 2009, 245) Vuonna 2015 maailman arvokkain brändi oli Apple, jonka brändiarvo oli 145,3 miljardia dollaria. Toiseksi arvokkain oli Microsoft, brändiarvoltaan 69,3 miljardia dollaria. (Kauppalehti 2015)

Markkinoilla menestymisen saavuttaminen on pitkäjänteinen prosessi, jonka tavoitteena on hyvä markkina-arvo tuotteelle. Kun tuotteella on hyvä markkina-arvo, se erottuu kilpailijoistaan, koetaan laadukkaiksi muihin nähden, saavuttaa korkeat myyntilukemat sekä hyvän markkinaosuuden. Brändin rakentaminen vaatii kaikkia yrityksen toimintoja, yhteistyötä, aikaa, rahaa ja muita resursseja. Ilman mainontaakin voidaan onnistua, mutta runsas positiivinen julkisuus ja kommunikointi ovat oleellisia seikkoja. (Bergström & Leppänen 2009, 247) Seuraavan sivun kuvioon 4 on hahmoteltu brändin rakentamisen prosessi, jota avataan lisää kuvion jälkeen.



Kuvio 4. Brändin rakentamisprosessi (Raatikainen 2008, 99)

Asiakasanalyysin tarkoituksena on löytää asiakassegmentti, jolle tuote kohdistetaan. Brändin rakentamisen alkuvaiheessa on tärkeää miettiä, mihin segmenttiin tuote lokeroi- daan ja rajata selkeästi asiakaskunta, joka on markkinointiviestinnän kohde. Brändien luojien on oleellista seurata myös trendejä. Joillakin aloilla nimittäin trendit vaihtuvat hy- vinkin nopeaan tahtiin. Lisäksi kuluttajien tärkeimmät ostomotiivit tuotteen toimialalla on hyvä selvittää. Kun tämä on tehty, selvitetään millainen brändi tyydyttäisi kuluttajien osto- motiiveja. Helpoin tilanne on silloin, kun onnistutaan löytämään ostomotiivi, jota mikään jo olemassa oleva brändi ei tyydytä (tarpeeksi). Joskus brändi voi syntyä myös siten, että luodaan aivan uusi tarve ja uusi ostomotiivi ja pyritään uskottelemaan, että kuluttajat tar- vitsevat tuotteen. Onnistuakseen brändäyksessä markkinoijan tulee tuntea myös kilpailijat ja heidän brändinsä. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää toimialan brändit ja nii- den ostomotiivit. (Raatikainen 2008, 101 – 103)

Brändin tunnettuus on tärkeä asia ja sen rakentamisen keinoja ovat muun muassa erilais- taminen, iskulauseet, symbolit, tunnusmelodiat, mediajulkisuus, sponsorointi ja tapahtu-

markkinointi sekä markkinointiviestinnän toistaminen. Erilaistaminen ja erottuminen ovat tärkeitä strategisia valintoja, koska pitkällä tähtäimellä niillä pärjätään markkinoilla. (Raatikainen 2008, 104)

Positointistrategioita ovat kuluttajalähtöinen positointi ja kilpailutilannelähtöinen positointi. Kuluttajalähtöisen näkökulman painopiste on imagoon keskittyvä ja markkinointiviestillinen. Kilpailulähtöisessä strategiassa puolestaan yritys pyrkii tuomaan omia etupuoliaan esiin verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Vaikka asemointikeinoja on olemassa, voidaan todeta että käytännössä markkinoijan on vaikeaa asemoida brändi, sillä asiakas asemoi brändit markkinointiviestinnän ja ostokokemuksiensa perustein. (Raatikainen 2008, 106)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa kuluttajan ostopäätöksen tekemiseen, on helpokäyttöisyys – laajemmin ilmaistuna käytettävyys. Käytettävyyttä ovat esimerkiksi mehu- tölkkien avaaminen ja sulkeminen tai uuden teknisen laitteen käyttöönotto ja tekniikan oppiminen. Asiakkaan näkökulmasta hyvin suunniteltu tuote on miellyttävän näköinen, helppo avata, asentaa, käyttää ja korjata ja helposti hävitettävä. Kaikki nämä ominaisuudet ovat myös käytettävyyttä. (Raatikainen 2008, 109)

Muotoilu ja brändi ovat selkeässä yhteydessä. Parhaiten menestyvien tuotteiden suunnittelussa muotoilijat ovat olleet mukana alusta lähtien. Tuotteen lopullisen ulkoasun on heijastettava tuotteen ominaisuuksia ja valmistajansa tuotteelleen tai palvelulleen haluamaa identiteettiä. Muotoilu parantaa kilpailukykyä. Lisäksi design management eli hallittu yrityskuva on kokonaisvaltaista brändin hallintaa, ja se on markkinointiviestinnän ja imagon rakentamisen tukena. Hallittu yrityskuva näkyy ulospäin muun muassa tiloissa, ilmapiiroissa, väreinä, siistiytenä, markkinointina, hajuina ja makuina. (Raatikainen 2008, 111 – 112)

### 3 Tuotelanseeraus

Tuotekehitys ei suinkaan pääty lanseeraukseen, vaan tuotetta kehitetään edelleen, tutkitaan ostajien suhtautumista, tehdään muutoksia tuotemalliin ja kehitetään lisäpalveluja. Tuotteen elinkaari alkaa lanseerauksesta. (Bergström & Leppänen 2009, 219) Lanseerausprosessi ja -päätökset ovat suorassa yhteydessä organisaation strategiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin pitkällä aikavälillä. Täten lanseeraus ei voi olla pelkkä markkinointikelpoisen tuotteen kampanja markkinoille viemiseksi. Lanseerattava uusi tuote voi olla joko täysin uusi, paranneltu versio tai vain näennäisesti uudistettu; oleellista on, että yritys pitää tuotetta uutena. Silloin on aina kyse lanseeraamisesta. (Rope 2000, 502)

Lanseeraussuunnittelu on työtä, joka vaatii pitkäjänteisyyttä, määrätietoista otetta ja tavoitteellisuutta. Tarvitaan myös osaamista markkinointiviestinnässä. Business-to-businesspuolella taas tärkeä osaamisalue on asiakasyritysten ostoprosessien rakenteiden tunteminen. Lisäksi on hyvä pohtia, mitkä asiat tulevaisuudessa korostuvat ja ovat tärkeitä kuluttajille – näitä voivat olla muun muassa eettisyys, ekologisuus, turvallisuus, vaihteluhalu tai elämyksellisyys. (Raatikainen 2008, 198) Ostajien kiinnostuksen herättämiseksi uutuudesta tarvitaan usein paljon erilaista informaatiota, joten lanseerauksessa on tärkeää panostaa viestintään (Bergström & Leppänen 2009, 219).

Lanseerauksen tavoitteena on esitellä tuote onnistuneesti markkinoille. Lanseeraus on kriittinen tekijä menestymisen kannalta, sillä sen onnistuminen vaikuttaa vahvasti koko uutuustuotteen menestymiseen. Tuotelanseeraukseen kannattaa siis panostaa. Lanseeraus on hyvin kallista, ja siksi siltä odotetaan investointina paljon. On ennustettu, että tulevaisuudessa lanseeraustoimet vievät entistä suuremman osan yritysten markkinointipanosuksista; lanseerausprosessin hallinta tulee siis olemaan yksi tärkeimmistä ydinasioista koko yrityksen menestykselle, kehitykselle ja jopa olemassaololle. Kaikesta huolimatta lanseeraus on usein valitettavasti huonosti johdettu, ja huonoa ensivaikutelmaa on vaikea korjata myöhemmin. Lanseeraukseen liittyy kertaonnistumisen pakko. (Simula 2009, 71 – 72; Rope 2000, 504, 522)

Ropen (2000, 502) mukaan ”lanseerauksia vaikeuttaa muun muassa se, että yritykset ovat tulleet yhä kiinteämmin riippuvaisiksi markkinoiden, kilpailijoiden ja kilpailuympäristön jatkuvista muutoksista.” Menestyvän yrityksen merkityksellisempiä ominaisuuksia onkin tarkkailla ulkoisia tekijöitä (ympäristö, markkinat, kilpailu), tehdä niistä johtopäätöksiä ja keskittyä niiden tuote- ja markkina-alueiden kehittämiseen, joilla se pystyy erottumaan kilpailijoista. Perusedellytys uutuustuotteen menestykselle on asiakassuuntaisuus eli kyky vastata kilpailevia tuotteita paremmin asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin. Lisäksi menes-



tysmahdollisuuksia korottaa lanseeraustuotteen yhteensopivuus yrityksen tuotevalikoiman ja/tai markkinalohkon kanssa. (Rope 2000, 502)

Ropen (2000, 503) mukaan ”lanseerausosaamisen tulisi kuulua jokaisen yrityksen markkinointitaitojen ydinosamiseen.” Systemaattinen lähestymistapa tuottaa lanseeraukseen usein hyviä tuloksia. Menestyksekkäs lanseeraus vaatii monien alojen hallintaa: markkinatutkimus, myynti, jakelu, myynninedistäminen, tutkimus, kehitys ja tuotesuunnittelu. Lisäksi tärkeää ovat toimintorajat ylittävät tiimit, jotka tekevät päätökset ratkaisevista markkinointi- ja tuotantoasioista. Myös logistiikan mukaan ottaminen lanseeraussuunnitteluun varhaisessa vaiheessa on suositeltavaa. Markkinoinnin on hyvä koordinoida lanseerausta läpi koko prosessin ajan. Lisäksi tiedonkulun tehostaminen ja sisäisten koulutusten merkitys on suuri onnistuneen lanseerauksen pohjana. (Simula 2009, 71 – 74)

### **3.1 Lanseerauksen organisointi**

Sekä Simulan (2009, 73) että Ropen (2000, 534) mukaan lanseeraukselle tarvitaan aina selkeä johtaja. Koska lanseerauksessa on kyse isosta prosessista, jolla on korkea taloudellinen merkitys ja pitkävaikutteiset seuraukset, lanseerausvastuuta ei voi hoitaa vain osa-aikaisesti. Se vaatii ”lanseerausjohtajalta” päätoimista työskentelyä. Lisäksi on mainitsemisen arvoista, että lanseerauksen päävastuuta ei kannata delegoida organisaatiossa hierarkkisesti kovinkaan alas. Lanseeraus kuuluu ylimmän markkinointijohdon tehtäviin. Lanseerauskokonaisuus saadaan kuitenkin toimimaan, kun lanseeraus resursoidaan organisaation sisällä mahdollisimman laajalle alueelle; tällöin käytettävissä olevat osaamisalueet ja voimavarat saadaan mukaan lanseerauksen toteuttamiseen. Etenkin organisaation erikoistunut markkinointiosaaminen, kuten markkinointitutkimus, mainosasiatuntijat ja myyntitoiminnot, on tärkeää. (Rope 2000, 534) Myös tuotekehityksen, tuotannon, logistiikan, myynnin ja asiakaspalvelun osaamista tarvitaan (Simula 2009, 72).

Jos markkinoinnin erityisasiantuntijoita ei ole organisaation sisällä saatavissa, kannattaa Ropen (2000, 534) mukaan turvautua ulkopuoliseen apuun. Esimerkiksi mainos- ja tiedotustoimistojen, markkinointitutkimuslaitosten ja markkinoinnin konsulttitoimistojen puoleen on hyvä kääntyä, kun tavoitteena on varmistaa markkinointitoimenpiteiden tehokkuus tai suunnitella niitä.

Organisaation ei missään tapauksessa kannata alkaa säästämään lanseerausosaamisessa ja -resurssien varmistamisessa. Menestyksekkäs, mutta kalliimpi lanseeraus on poikkeuksetta parempi vaihtoehto kuin halpa lanseeraus, joka huonosti tehty ja epäonnistunut. Jälkeenpäin pohtiminen siitä, olisiko lanseeraus onnistunut paremmin isommalla budjetil-

la, on järjetöntä. Kerralla onnistuminen on ”pakollista” – myöhemmin on vaikeaa muuttaa enää asioita paremmaksi. Silloin tilaisuus on jo saatu ja tilanne ohi. Vaikka lanseerauksen hintalapulla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä menestykseen, on silti todennäköistä, että asiantuntijuus kasvattaa onnistumismahdollisuuksia. Lanseeraushetki on hetki, jolloin pitää olla ”kovaääninen” ja kertoa asiansa näkyvästi ja kuuluvasti. Lisäksi lanseerausvaiheen satsaamiseen liittyy myös ihmisten uutuudenviehätys, joka kannattaa hyödyntää. Jos tuote tuodaan vähitellen markkinoille siten, että sitä ei ole kunnolla omaksuttu uutuuksi, on todennäköistä että se ei saa koskaan tarpeeksi kiinnostusta osakseen. (Rope 2000, 534, 522)

### 3.2 Lanseerausprosessi

Lanseeraus on selkeä prosessi, joka etenee tiettyjen vaiheiden mukaisesti noudattaen aikataulua ja budjettia. Lanseeraus, oli kyseessä siten tuote tai palvelu, kestää kuukausia tai vuosia riippuen toimialasta, tuotteen luonteesta ja uutuusasteesta, asiakaskohderyhmistä, markkinatilanteesta, yrityksen resursseista ja lanseerausstrategiasta. Kuitenkin yleisesti pyrkimyksenä on toteuttaa lanseeraus niin nopeassa tahdissa kuin mahdollista, koska tämä parantaa tehoa ja tuloksia. Lanseerausprosessin aloittamisen edellytyksenä on tuote tai palvelu, joka on testien ja arviointien perusteella markkinakelpoiseksi analysoitu. (Rope 2000, 503 – 505) Alla olevasta kuvioista 5 voi tarkastella, miten lanseerausprosessi etenee.



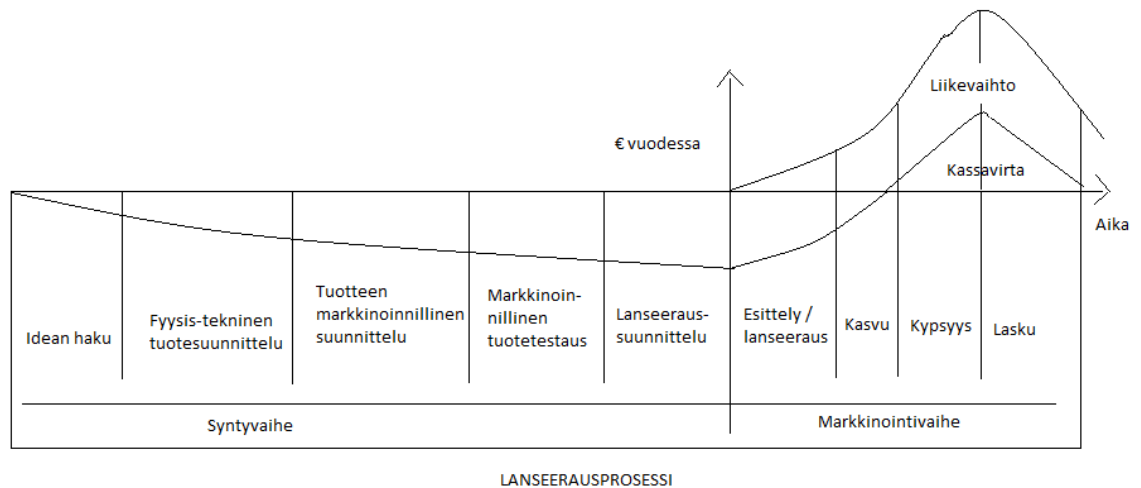
Kuvio 5. Lanseerausprosessi (Raatikainen 2008, 199)

Varsinaisesti lanseerausprosessi alkaa lähtökohtien määrittelystä, joihin kuuluu alustavan aikataulun laatiminen, budjetointi ja lähtökohta-analyysi. Analyysien pohjalta tehdään seuraavassa vaiheessa perusratkaisut lanseeraukselle ja kartoitetaan riskit, joista kerrotaan myöhemmissä kappaleissa lisää. Näiden vaiheiden jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen. (Rope 2000, 505)

Tuotteen lanseerausta voi myös tarkastella sijoittamalla se elinkaarimalliin, katso seuraavan sivun kuvio 6. Elinkaarimallissa esitetään lanseerausvaiheen lisäksi myös tuotteen kehitysvaiheet. Kuviosta voi havaita, että katetta saadaan vasta elinkaaren kasvuvaiheessa; lanseerausvaiheessa uutuustuotteesta ei yleensä saada vielä voittoa. Pelkkää tulosta-voittoa ei kannata asettaa onnistumisen mittariksi, vaan myös seuraavat seikat on otettava onnistumisen mittareiksi:

- tunnettuustavoite kohderyhmässä
- onnistuneet referenssit tuotteen jatkomarkkinoille
- kokeilijoiden määrä
- tuotetyytyväisyys kokeilijoiden keskuudessa
- uusintaostot
- tavoitemielikuvan oikeellisuus ja sen läpisaaminen
- saavutettu volyyymi- ja myymäläpeitto jakelutiessä
- saavutettu markkina-asema ja myyntivolyymi

Yrityksen kannattaa pyrkiä pitämään tuotevalikoimissaan useita eri elinkaaren vaiheissa olevia tuotteita, koska tuotekehitys ja uutuuksien lanseeraustoimet sitovat aina suhteellisen paljon yrityksen taloudellisia varoja. Näin ollen yritys voi käyttää kassavirtaa uutuuksien lanseeraamiseen niiltä tuotteilta, jotka keräävät voittoa elinkaaren voittoa tuottavissa vaiheissa. Kun yritys toimii edeltävän mukaisesti, varmistetaan jatkuva ”elinkelpoisuus” yrityksen markkina-alueilla. (Rope 2000, 504 – 505)



Kuvio 6. Lanseerausprosessi tuotteen elinkaarimallissa (Rope 2000, 503)

### 3.2.1 Lähtökohta-analyysit

Kuten edellisessä kappaleessa onkin jo mainittu, varsinainen lanseerausprosessi käynnistyy lähtökohtien määrittelyllä. Lähtökohta-analyysien tarkoituksena on hakea tietoa organisaation sisästä ja toimintaympäristöstä. Informaation hankkiminen selkeyttää prosessia ja on apuna strategisten valintojen tekemisessä. Tietoa haetaan ja analysoidaan neljässä eri vaiheessa. Ne sisältävät informaatiota 1. tulevista markkinoista ja tulevaisuuden kehityksestä 2. kilpailun luonteesta ja kilpailijoista 3. toimintaympäristön kehityksestä ja 4. yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden visioista. (Raatikainen 2008, 200) Seuraavan sivun taulukkoon 4 on koottu lähtökohta-analyysit ja tiivistetty niissä selvittävät asiat. Taulukko 4 muistuttaa hyvin paljon taulukkoa 1, jossa kuvataan lähtökohta-analyysit tuotekehitystyön alussa.

Taulukko 4. Lähtökohta-analyysit lanseerausprosessissa (Raatikainen 2008, 200 – 203)

| Analyysin nimi                   | Mitä selvitetään?   |
|----------------------------------|---|
| <b>Markkina-analyysi</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ markkinoiden koko</li> <li>✓ markkinoiden rakenne</li> <li>✓ ostokäyttäytyminen</li> <li>✓ kylläisyysaste</li> </ul>         |
| <b>Kilpailija-analyysi</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kilpailevat tuotteet/palvelut</li> <li>✓ saman tyyppiset tuotteet/palvelut</li> <li>✓ korvaavat tuotteet/palvelut</li> </ul> |
| <b>Toimintaympäristöanalyysi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tulevaisuuden näkymät</li> <li>✓ kehitystrendit</li> <li>✓ muuttuvan maailman tarpeet</li> </ul>                             |
| <b>Yritysanalyysi</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ uutuustuotteen merkitys yritykselle nyt ja tulevaisuudessa</li> </ul>  |

Käytännössä markkina-analyysissa etsitään vastauksia erilaisiin markkinoita selvittäviin kysymyksiin. Markkinoiden koko määräytyy kohdealueen potentiaalisista asiakkaista ja heidän käyttämästään rahamäärästä lanseeraustuotteen tai sitä korvaavaan tuotteen ostamiseen. Markkinoiden rakennetta selvitettäessä b2b-markkinoinnissa on etsittävä informaatiota potentiaalisten asiakaskohdeyritysten toimialasta, koosta ja menestystekijöistä. Kuluttajamarkkinoiden rakenteesta taas on selvitettävä ostorakenne eli se, kuka tekee lopullisen ostopäätöksen. Tämän jälkeen selvitetään yleiset ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat, kuten ikäryhmät, sukupuoli, tuloluokat, ammattiryhmät tai elämäntyyllitekiäjät. Kylläisyysasteen tavoitteena on selvittää, miten asiakkaiden tarpeita vastataan tällä hetkellä ja kuinka paljon uutuustuotteella on tulevaisuudessa kysyntää. (Raatikainen 2008, 200 – 201)

Kilpailija-analyysissä selvitetään asioita kilpailijoista ja kilpailevista tuotteista. Kilpailijaselvityksen on käytännössä hyvä olla taulukko, johon listataan kilpailevien tuotteiden ja yritysten vahvuudet, heikkoudet ja muut huomionarvoiset huomautukset. Kilpailija-analyysin tarkoitus on analysoida kilpailutilannetta ja tehdä arvioita ja päätelmiä. (Raatikainen 2008, 201 – 202)

Toimintaympäristöanalyysien avulla saadaan informaatiota muuttuvan maailman tarpeista. Yritykset voivat hyödyntää näitä tietoja omien tuote- ja palveluvalikoimiensa kehittämisessä. Oman tuotteen näkökulmasta on viisasta pohtia tulevaisuuden näkymiä ja kehitystren-

dejä. Yritysanalyysissä pohditaan uutuuden merkitystä yritykselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. (Raatikainen 2008, 201 – 2013)

Lähtökohta-analyysien perusteella tehdään päätökset lanseerauksen perusratkaisuista. Perusratkaisuihin lukeutuu tuotteen sijoittaminen yrityksen tuotesalkkuun, vaikutukset yrityksen kilpailustrategiaan ja strategiaan päämääriin sekä asiakaskohderyhmien määrittely. Lisäksi lanseerausriskit tulee jo alkuvaiheessa kartoittaa ja analysoida perin pohjin. Lanseerauksen alkuvaiheeseen kuuluu myös alustavan aikataulun laatimisen suunnitteluvaiheelle ja prosessin alustavan budjetoinnin. Markkinoinnillisiin perusratkaisuihin sisältyy valitun asiakassegmentin tavoittamiseen soveltuvan kilpailukeinojen yhdistelmän rakentaminen ja testaaminen. Tavoitteena on saada varmuus, että uutuustuote on markkinoinnillisesti kilpailukykyinen valituissa asiakassegmenteissä. (Rope 2000, 505)

Seuraavaksi yrityksen on päätettävä lopullisesti, aiotaanko lanseeraus suorittaa vai ei. Koko prosessi kannattaa lopettaa, mikäli tuotteessa ei vaikuta olevan ainesta markkinoinnillisesti elinkelpoiseksi. Konkreettiset toimenpiteet suunnitteluun tuotteen markkinoille tuomiseksi aloitetaan vasta myönteisen lanseerauspäätöksen jälkeen. Suunnittelun keskeisiä ydinkohtia ovat lanseeraukselle asetetut tavoitteet ja niiden pohjalta laadittava tarkka lanseeraussuunnitelma tuotteen menestymiseksi. (Rope 2000, 505)

Toteutusvaiheessa uutuus viedään esittelyvaiheen alkuun seuraten suunniteltuja aikatauluja ja toimenpiteitä. Seurannan tarkoituksena on havainnoida eri toimenpiteiden vaikutukset ja oikea-aikaisuus. Jo lanseerauksen ollessa käynnissä seurannan on mahdollistettava toteutusvaiheessa ilmenevien mahdollisten ongelmien ja virheiden pikainen korjaaminen tarpeeksi ajoissa. (Rope 2000, 505 – 506)

### **3.2.2 Strategiset päämäärät ja markkinoinnilliset perusratkaisut**

Lanseerauksella on tavallisesti taustalla yrityksen strategisia päämääriä. Ne voivat olla esimerkiksi

- markkinaosuuksien säilyttäminen
- markkina-asemien vahvistaminen
- uusien markkinoiden valtaaminen
- innovaatiojohtaja-aseman hankkiminen tai ylläpitäminen
- kilpailijoiden päihittäminen ja poissa pitäminen omalta markkina-alueelta

(Raatikainen 2008, 204; Rope 2000, 506 – 507)

Markkinaosuuksien säilyttäminen on syynä lanseeraukseen etenkin silloin, kun yrityksellä on vanha tuote elinkaaren laskuvaiheessa tai lähestymässä sitä. Tässä tapauksessa yritys ei yleensä pysty enää ylläpitämään vallitsevaa markkina-asemaansa tuotteella. Tilanteen parantamiseksi vaihtoehtoina ovat lanseerata uusi tuote, joka korvaa vanhan; tuoda uusi tuote markkinoille vanhan rinnalle tai uudistaa vanha tuote (näennäisuudistus). Nämä ovat perusstrategioita. Viimeisin vaihtoehto on nykyään paljon käytetty, koska on olemassa jo lukuisia paikkansa löytäneitä brändejä, joiden on kuitenkin uudistuttava ja eletävä kuluttajien tarpeiden ja toiveiden mukaisen kehityksen virrassa. (Raatikainen 2008, 204; Rope 2000, 507)

Markkinaosuuksien vahvistaminen voi merkitä käytännössä sitä, että vanha tuote korvataan uudella, vanhaa tuotetta uudistetaan tai tuodaan uusi rinnakkaistuote vanhan ohelle. Usein pelkästään vanhan tuotteen korvaaminen uudella tai näennäisuudistus ei tuo mukanaan todellista mahdollisuutta markkina-asemien vahvistamiseksi. Tavallisesti pyrkimyksenä on tuoda uusia lisämalleja vanhojen tuotteiden rinnalle, jotta brändiperhettä saataisiin laajennettua. Tuoteperheen luominen huojentaa lanseerausprosessia. Jos menestyksessä brändi on onnistuttu luomaan, toimii se hyvänä pohjana tuoda uusia saman merkkisiä tuotteita markkinoille. On kuitenkin varottava kannibalismiriskiä. Kannibalismiriskissä käy niin, että se, minkä uuden lanseerauksen kautta voitetaan, hävitään yrityksen toisissa tuotteissa. Tällöin kokonaisvaikutus ei koidu positiiviseksi. Jos kannibalismiriski onnistutaan välttämään, on yritykselle yleensä varsin edukasta, jos se onnistuu luomaan markkinoille monia merkkejä. Kannibalismiriskistä on kirjoitettu lisää kappaleessa 3.3. Riskit, kompastuskivet ja haasteet. (Raatikainen 2008, 204; Rope 2000, 507 – 508)

Innovaatiojohtajuuden hankkiminen tai säilyttäminen vaatii jatkuvaa tuotekehitys- ja tuoteuudistustyötä sekä säännöllistä uusien tuotteiden lanseeraamista markkinoille. Yritys saavuttaa innovaattoriasemalla merkittävää imagohyötyä, josta on apua jos halutaan menestyä markkinoilla. (Raatikainen 2008, 204; Rope 2000, 508)

Kilpailijoiden pitäminen loitolla omalta markkinasegmentiltä tai kilpailijoiden päihittäminen on toisinaan merkittävin motiivi lanseeraukselle. Se onnistuu erityisesti silloin, kun yrityksellä on selkeä kustannusetu tuotannossa ja jos se on lanseerannut tuotteensa ensimmäisenä markkinoille käyttäen hintaetuaan hyväkseen. Tällöin luodaan tilanne, jossa kilpailijat kokevat usein, ettei heidän kannata lähteä kilpailemaan yleiselle areenalle. Etenkin mahdollisimman varhain tehty lanseeraus varmistaa paremmin sen, ettei kilpailijan kannata tuoda tuotetta myöhemminkään markkinoille. (Raatikainen 2008, 204; Rope 2000, 509)

Strategisten päämäärien määrittelyn ohessa tulee lanseerausprosessissa analysoida myös mahdolliset liiketoimintaan muodostuvat strategiset riskivaikutukset (Rope 2000, 509). Kappaleessa ”3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet” on avattu näitä riskivaikutuksia.

Markkinoinnillisiin perusratkaisuihin lukeutuu kilpailutekijöiden hyödyntäminen ja yrityksen liikeidean mukaisen toimintamallin huomioiminen. Tällä tavalla rakennetaan yrityksen strategiapäätöksiä tukeva, markkinoinnin kilpailukeinoja soveltava toimintaohjelma, markkinointimix. Ratkaisuja kilpailukeinoihin tuotteen osalta ovat tuote, hinta, jakelu ja saatavuus sekä markkinointiviestintä. Palvelutuotteen kilpailukeinoja ovat sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet, yritysympäristö ja palveluprosessi. Hyvässä lanseerausohjelmassa nämä asiat testataan ja muovataan sopimaan yhteen yrityksen strategisten päämäärien kanssa, ennen kuin lanseerausohjelma, eli tuotteen varsinainen markkinoille tuonti, aloitetaan. (Raatikainen 2008, 204 – 206)

### 3.2.3 Lanseerauksen testiohjelma

Yksi avainkohta lanseerausmarkkinoinnissa on testivaihe – jokainen markkinointielementti kannattaa testata. Testitutkimus maksaa itsensä takaisin, jos testien kautta pystytään huomaamaan ja korjaamaan jokin riskitekijä. Tällöin varmistetaan lanseerauksen onnistumisedellytyksiä. Uuden tuotteen testauskohteet kannattaa valita alla olevan kuvion 7 mukaisessa järjestyksessä. (Rope 2000, 512)



Kuvio 7. Uuden tuotteen testauskohteet (Rope 2000, 513)

Kuvion taustalla on markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoitus, jotka ovat kytköksissä lanseerauksen lähtökohta-analyysin kanssa. Apuvälineinä voidaan käyttää muun muassa asenne- ja elämäntyyli tutkimuksia, joiden avulla voidaan peilata kohderyhmän asenteita tutkittavaa ja lanseerattavaa tuoteaihiota kohtaan. Markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoituksessa tulisi ottaa selvää mahdollisista asemointiperusteisista markkina-aukoista,



joihin tuote pyritään kohdentamaan. Nämä selvitykset vaikuttavat niin viestinnän rakentamiseen kuin tuotteen mielikuvalliseen kehittämiseen. (Rope 2000, 512)

Luonnollisesti tulee aina ensin selvittää, onko tuoteidea toimiva ennen kuin tuotetta lähdetään kehittämään markkinoinnillisesti. Tuoteidean testaukseen kuuluu tuoteominaisuuksien testaus. Valitun segmentin asiakkaiden mielipiteet suunnitelluista tuoteominaisuuksista tulee aina huomioida ennen lopullisten päätösten tekemistä. Kun tuoteaihion suunnitelmat ovat selvät, tulee siirtyä testaamaan tuotelupauksia, eli tuotteen myyntiargumentteja. Tuotelupauksissa voi testata esimerkiksi seuraavia asioita: myyntiargumenttien sopivuus kuluttajan ostomotiiveihin, erottuvuus kilpailijoista sekä tuotelupauksen elinkelpoisuus pitkällä aikavälillä. (Rope 2000, 512)

Nimitestien tarkoituksena luonnollisesti on pyrkiä selvittämään tuotteelle suunniteltujen nimivaihtoehtojen sopivuus. Nimitesti tarjoaa mahdollisuuden valita se vaihtoehto, joka parhaiten täyttää tuotteelle asetetut mielikuvatavoitteet. On suositeltavaa testata useita eri vaihtoehtoja. Pakkaustestissä testataan pakkauksen kokoa, materiaalia, muotoa sekä muita ulkonäköseikkoja, kuten värimaailmaa ja visuaalisia elementtejä. Pakkaustestivaiheessa kaikkien pakkauksessa olevien elementtien on oltava mukana, koska asiakas muodostaa myös ostotilanteessa mielikuvan tuotteesta muun muassa pakkauskokonaisuuden perusteella. Täten pakkaustestin tulos saattaa olla harhaanjohtava, jos kaikkia pakkauselementtejä ei ole saatavilla testivaiheessa. (Rope 2000, 513)

Hintatestillä voidaan selvittää hintahaarukkaa ja sitä, paljonko asiakas olisi valmis maksamaan tuotteesta. Hintatestivaiheessa tuotteen pitäisi olla täysin valmis – pakkaukset ja nimet tulee olla päätettynä. Muussa tapauksessa asiakas ei kykene muodostamaan tuotteelle mielessään oikeaa arvoa, johon monesti nimellä ja pakkauksella on selkeä vaikutus. Ongelmana hintatesteille on usein niiden luotettavuus, sillä todellinen hintakilpailu käydään vasta markkinoilla. Hintatestit mittaavat usein absoluuttista hintaa, vaikka kilpailua käydään suhteellisilla hinnoilla. (Rope 2000, 514)

Perinteisten hintatestien rinnalla on olemassa kehittyneitä hintajoustotutkimuksia, joiden pyrkimys on selvittää, kuinka ison markkinaosuuden tuote kykenee saavuttamaan milläkin hinnalla. Tämän selvittäminen on kuitenkin mahdollista vain sellaisten tuotteiden kohdalla, joiden kohderyhmällä on selvä käsitys markkinoilla olevien tuotteiden hinnoitteluista. Hintatestien toimivuuden kannalta on tärkeää, että testatut hinnat suhteutetaan aina jollain tapa kilpailevien tuotteiden hintoihin – näin ollen tulokselle saadaan jotenkin toimiva markkinaperusta. (Rope 2000, 514)

Mainonnan viestisisältöjä ja viestintätapaa voidaan tutkia mainonnan esitestauksella. Sen avulla voidaan lisäksi selvittää myös mainosluonnosten ja niiden elementtien toimivuutta. Mainonnan testaaminen on yleensä edullinen tapa varmentaa, että suunniteltu viestintä tekee tehtävänsä halutusti kohderyhmässä. Tällä tavoin voidaan ennalta suorittaa sellaiset välttämättömät muutokset, jotka auttavat lanseerausmainonnan toimivuutta. Testitoiminnan taustalla on se lanseerauksen perustotuus, että pelkästään yksikin epäkohta riittää pilaamaan lanseerausprojektin, jolla on hyvätkin menestysedellytykset. Lanseeraushankkeen kariutumiseen ei tarvita kuin esimerkiksi väärä nimi, viestityyli, hinta, vääränlainen pakkaus tai vetoamaton mainossanoma. Testien tarkoitus on pyrkiä varmistamaan, ettei yhtäkään vastaavaa kriittistä tekijää jää kehitysprojektissa huomaamatta, joka voisi kaataa koko hankkeen. (Rope 2000, 514)

Lanseeraustestit tulee suorittaa testiohjelmana, esimerkiksi kuvion 7 mukaisesti. Testiohjelman tarkoituksena on testata yhtä asiaa kerrallaan. Esimerkiksi hintaa ei voi testata ennen nimi- ja pakkaustestejä. Myöskään viestisisältöä ei voi testata ennen kuin tuoteratkaisu, nimi, pakkaus ja hinta ovat valmiina ja niin edelleen. Testiohjelmaan liittyy siis monivaiheisuus; yksi lanseeraustesti ei riitä selvittämään lanseerausratkaisujen kaikkien osien toimivuutta. (Rope 2000, 515)

Lanseeraustesteihin liittyy kvalitatiivinen tutkimusote – ne eivät ole laajamittaisia markkinointitutkimuksia. Lanseeraustesteissä hyödynnetään usein pientä otantaa ryhmä- tai yksilökeskustelujen tai b2b-markkinoinnin avulla. Lanseeraustestit pyrkivät selvittämään menestystekijöiden ohella myös sen, että epäonnistumistekijät kitketään pois lanseerauksesta. Lanseeraustestien laiminlyömiseen keksitään monia syitä, tai paremminkin sanottuna tekosyitä. Todellisuudessa kuitenkin jokainen epävarmuustekijä, joka saattaa kaataa koko hankkeen, on parempi aina testien avuin varmistaa. Parempi vaihtoehto on testata ennakkoon kuin toivoa parasta, pelätä pahinta lanseerausvaiheessa – varaa yhteenkään epäonnistuneeseen ratkaisuun ei ole. Kaikesta huolimatta vaikuttaa siltä, että yritysmaailmassa ei ole vielä tajuttu sitä, että testi kannattaa aina, jos ollaan vähänkin epävarmoja lanseerausratkaisusta. Markkinointielementtien testaus on aina kannattavaa, koska testeihin menevät kulut ovat suhteellisen pieniä verrattuna niihin virheisiin, joihin voidaan päätyä päätettäessä markkinoinnin kilpailukeinoja. (Rope 2000, 515 – 516)

Vasta markkinointielementtitestien jälkeen lopullisen päätöksen lanseerauksesta voi tehdä. Tässä vaiheessa on kolme eri vaihtoehtoa toimia:

1. Lanseerauspäätöstä siirretään, koska testivaiheessa on ilmennyt virheratkaisuja. Virheratkaisut korjataan ja näin taataan, että tuotteen menestystä ei aseteta epävarmuuden alaiseksi.
2. Lanseerausprojekti lopetetaan, koska markkinointielementtitestit ovat osoittaneet, ettei tuotteelle löydy riittävästi kysyntää tai sopivaa hintaa kustannusten kattamiseksi.
3. Päätös tuotelanseerauksesta tehdään niillä elementeillä, jotka on todettu toimiviksi suunnittelussa ja testeissä. Uskotaan, että tuote menestyy markkinoilla.

On tärkeää, että lanseerauspäätös on aito ja oikea. Jos lanseerausta ei kannata toteuttaa, on rohkeasti päätettävä hankkeen lopettamisesta; tällöin välttyään suurilta kustannuksilta. Usein tapahtuu se virhe, että aitoa lanseerauspäätöstä ei tehdä. Se johtuu useimmiten esimerkiksi siitä, että lanseeraukseen on sitouduttu toden teolla jo tuotekehityksen aikana. (Rope 2000, 516 – 517)

Lanseerauspäätöksen yhteydessä tulee laatia lanseerausriskianalyysi. (Rope 2000, 517) Tätä on avattu kappaleessa 3.3. Riskit, kompastuskivet ja haasteet.

### **3.2.4 Lanseerauksen toteutus**

Varsinainen lanseeraustyö alkaa, kun kaikki edellä mainitut lanseerauksen pohjustustoimenpiteet on ratkaistu. Lanseeraustyö on käytännössä suurilta osin viestintää, jonka päämääränä on saada rakennettu tuote menestymään markkinoilla. (Rope 2000, 520) Tuotteen menestymisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että lanseeraus onnistuu. Tämän vuoksi on oleellista laatia lanseeraukselle oma erityinen suunnitelmansa ja siihen liittyvät konkreettiset tavoitteet. (Rope 2000, 503) Lanseerauksen toteutus on pitkälti markkinointiviestintää (Raatikainen 2008, 207).

Lanseeraukseen liittyy kerralla onnistumisen pakko. Markkinoilleviemisvaiheen on yksinkertaisesti onnistuttava, jos janoetaan menestystä. Jos lanseerausvaihe epäonnistuu ja tuote ei myy, jatkotoimenpiteitä ei kannata miettiä, koska myöhemmin ei ole enää kannattavaa lisätä kierroksia. Lanseerausvaiheessa ei koskaan pidä säästää mitään resursseja, koska jälkeenkään epäonnistuneen lanseerauksen harmittelusta ei ole mitään iloa kellekään. (Rope 2000, 522)

Lanseeraustoteutuksen toimintaprosessi koostuu lanseerauksen tavoiteasetannasta, lanseeraussuunnitelman laatimisesta, lanseeraustyöstä ja seurannasta:

1. Lanseerauksen tavoitteet
  - *Tunnettuus ja imago*
  - *Taloudelliset*
  - *Välitavoitteet*
2. Lanseerauksen suunnittelu
  - *Kohderyhmä*
  - *Kilpailukeinot*
  - *Vastuut/organisointi*
  - *Budjetointi*
  - *Aikataulutus*
3. Toteutus
4. Seuranta

(Rope 2000, 524)

Kuten yltä käy ilmi, lanseeraus alkaa tavoiteasetannalla. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tunnettuus- ja imagotavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin ja välitavoitteisiin. Lanseerauksen tunnettuustavoitteet voidaan kuvata kommunikaatioprosessin etenemisen mukaan vaiheittain: tietoisuusvaihe, tunnettuusvaihe, asenne- ja mielikuva-vaihe sekä kokeiluvaihe. Näille eri tasoille asetetut tavoitteet ovat tärkeitä välitavoitteita ajatellen lopullisen myyntitavoitteen saavuttamista. Jokaiseen tavoitteeseen pitää suunnitella markkinointiratkaisut, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään. (Rope 2000, 524 – 525)

Tunnettuustavoitteen ohessa tuotteelle on hyvä asettaa lisäksi imagotavoite. Sen tarkoitus on täsmentää ne mielikuvalliset profiilelementit, joita halutaan viestiä tuotteesta. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi edullisuus, laatu, nuorekkuus, kansainvälisyys jne. Imagotavoite vaikuttaa muun muassa viestinnän sisällön rakentamiseen. (Rope 2000, 525)

Taloudellisten tavoitteiden tarkoituksena on määrittää ne liiketaloudelliset tulossodotukset, jotka kohdistetaan uutuustuotteelle. Kannattavuus on yksi keskeisimmistä uuden tuotteen tulostavoitteista. Myyntikate- ja käyttökate-tavoitteet uutuudelle ovat tärkeämpiä kuin myyntitavoite. Jotta katetavoitteet voidaan asettaa, on yrityksen tuloslaskelman ulottuva tuotekohtaisesti käyttökateen tasolle. Sen onnistuminen vaatii tuotekohtaista arviointia uuden tuotteen myyntivolyymista, muuttuvista kustannuksista em. myyntimäärällä sekä tuotteelle kohdistettavista kiinteistä kustannuksista. Kun nämä arviot on tehty, niiden perusteella on mahdollista laatia tavoitteellinen tuloslaskelma. Kyseinen tuloslaskelma määrittelee tavoiteltavat katetuotot sekä markkinaosuutena tai myyntivolyymina uutuustuotteen kriitti-

sen pisteen, jolla myyntituotot riittävät kattamaan tuotteen aiheuttamat kokonaiskustannukset. (Rope 2000, 525)

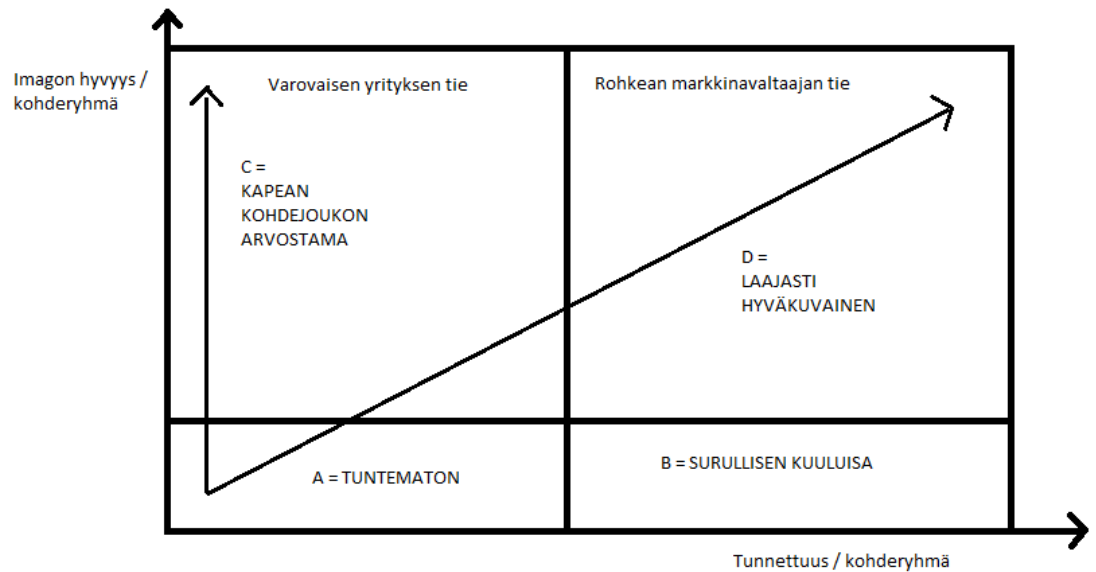
Lanseerauksen päätavoitteet olisi hyvä pilkkoa välitavoitteisiin. Välitavoitteiden avulla suunnitellaan markkinointitoimenpiteiden toteutusta. Välitavoitteet voidaan jakaa viestintäkeinoittain, jakeluportaittain tai -kanavittain, asiakasryhmäkohtaisesti, alue- tai piirikohtaisesti ja myyjäkohtaisesti. Näiden välitavoitteiden pohjalta tehdään suunnitelmat yrityksen lanseeraustoimenpiteistä. Välitavoitteet tulisi rakentaa siten, että niiden summana on lanseeraukselle asetetut päätavoitteet. Jos päätavoitteita ei pilkota välitavoitteisiin, ei ole edellytyksiä suunnitella markkinointitoimenpiteitä. Tämä johtuu siitä, että jokainen toimenpide vaatii konkreettisen tavoitteen, jonka mukaisesti se suunnitellaan. Tästä johtuen välitavoitteiden tarkka, määrällinen ja aikaan sidottu muoto on oleellinen tekijä, joka ohjaa lanseerauksen suunnittelua. (Rope 2000, 529)

Lanseeraukselle on lisäksi laadittava oma suunnitelmansa. Siinä täsmennetään viestinnän kohderyhmä(t), kilpailukeinot sekä aikataulutus, jaetaan vastuut, organisoidaan toimenpiteet ja laaditaan lanseerausbudjetti. Seuraavaksi avataan näitä asioita. (Rope 2000, 529)

Lanseerauksen kohderyhmiä ei pidä sekoittaa segmenttikäsitteeseen. Lanseerauksessa kohderyhmillä viitataan kaikkiin niihin kohdehenkilöihin, joille lanseeraustoimenpiteet kohdistetaan. On ensiarvoisen tärkeää määrittää mahdollisimman laajasti jokainen taho, joka voi olla apuna, kun tuotetta viedään markkinoille. Tämän lisäksi tulisi kuvata osakohderyhmittäin kunkin lanseerauksen kohderyhmän kaikki henkilöt ja heidän ominaisuutensa niin tarkasti, kuin mahdollista. Lanseerausviestintää on helpompi suunnitella ja toteuttaa, kun kohderyhmät on määriteltä tarkasti. (Rope 2000, 530)

Kohderyhmien määrittelyn lisäksi lanseeraussuunnitelmaan kuuluu kilpailukeinojen pohtiminen. Tärkeää on rakentaa sellainen kokonaisratkaisu, jossa kilpailukeinot näyttävät toimivan synergisesti yhteen. Lisäksi niiden on mahdollistettava lanseerausmarkkinoille asetettujen tavoitteiden toteutuminen; toisin sanoen viestinnällä on saatava kilpailukeinoratkaisut serveerattua houkuttelevasti. Kilpailukeinojen on myös ajoituttava siten, että ne tukevat toisiaan. Riittävää näkyvyyttä ja huomioarvoa on saatava, ja samalla pitkäaikaista myyntivaikutusta. Lisäksi kilpailukeinojen on sovittava tehokkaasti kaikkien lanseerausmarkkinoinnin kohderyhmiin. (Rope 2000, 530)

Kilpailukeinojen valitsemiseen ja käyttöön vaikuttaa tietysti lanseerauspolitiikka, joka valitaan. Seuraavan sivun kuvioon 8 on hahmoteltu lanseerauspolitiikan perusvaihtoehdot. (Rope 2000, 530)



Kuvio 8. Markkinoilletulopolitiikat (Rope 2000, 531)

Vaakatasossa kuviota tarkastellaan tuotteen tunnettuutta kohderyhmässä, pystytasossa puolestaan tuotteen saavuttamaa positiivista imagoa. Kun lähdetään liikkeelle tuntemattomuudesta, on yrityksellä kaksi toimintapoliittista vaihtoehtoa lanseerauksen toteutuksessa: 1. varovaisen yrityksen tie ja 2. rohkean markkinavaltaajan tie. Vaihtoehtoa 1 eli varovaisen yrityksen tietä kannattaa soveltaa erityisesti siinä tapauksessa, kun yrityksellä on pienet resurssit, rajatut markkinat, rajallinen toimintavolyymi tai asiakaskunta hyvin tiedossa. Erityisesti pienet yritykset käyttävä tätä vaihtoehtoa 1, koska kyseinen linjaratkaisu ei vaadi suuria investointeja kerralla. Linjaratkaisu 1 koetaan turvalliseksi vaihtoehdoksi. (Rope 2000, 530)

Jotta linjaratkaisu 1 eli varovaisen yrityksen tie onnistuisi, on välttämätöntä määrittää kohderyhmät tarkasti ja yksilöidä niistä avainasiakkaat täsmällisesti. Lisäksi viestintäkeinot tulee myös kohdistaa tarkasti kohdehenkilöittäin. Tässä ratkaisussa on myös oleellista toteuttaa tehokasta myyntiä, joka perustuu henkilökohtaiseen myyntityöhön. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää myös kapeasti kohdennettua yksilötasoisia suoramainontaa. (Rope 2000, 531)

Toinen linjavaihtoehto, eli rohkean markkinavaltaajantie toimii silloin, kun tuotteella on massamarkkinat, yrityksellä on paljon resursseja, halutaan nopea lanseeraus, on asetettu isot volyymitavoitteet ja asiakaskohderyhmää ei henkilötasolla voida täsmällisesti määrittää. Rohkean markkinavaltaajan tie edellyttää yritykseltä laajaa panostusta tunnettuus- ja imagomainontaan, jonka avulla kohderyhmät koitetaan saada mahdollisimman nopealla

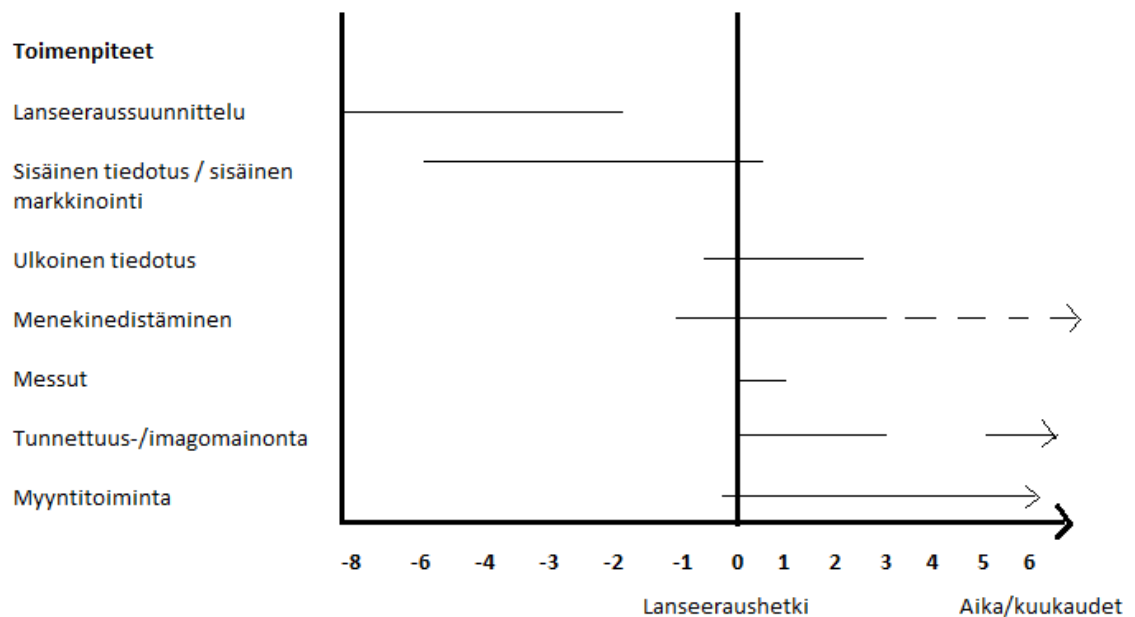
aikataululla tietoiseksi uutuustuotteesta. Rohkean markkinavaltaajan tiellä voidaan saada aikaan erittäin nopeita lanseeraustuloksia, mikäli kohderyhmän tietoisuus yhdistyy hyvään jakelupeittoon ja tuotteen saatavuuteen. (Rope 2000, 531)

Lanseeraussuunnitelmaan täytyy sisällyttää myös budjettisuunnitelmat. Lopullinen budjetti tarkentuu vasta sen jälkeen, kun on yksityiskohtaisesti päätetty miten markkinointitoimenpiteet toteutetaan. Kun budjetti on täsmentynyt, tulee vielä tarkistaa, onko budjetti oikeassa suhteessa asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Lisäksi on hyvä tarkistaa myös se, ovatko kustannukset yhä oikealla tasolla suhteessa tuotteen tulostavoitteisiin. (Rope 2000, 532)

Budjettia täsmennettäessä voidaan havaita, että alustavassa kulubudjetissa ei tulla pysymään, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteen kannattavuusraja saattaa olla kyseenalainen. Jos näin käy, on tärkeää kyseenalaistaa koko lanseeraus. Samalla pitäisi luonnollisesti tutkiskella kriittisellä otteella suunniteltuja markkinointikeinoja ja miettiä, voisiko niistä jotenkin säästää. Lanseerausta ei tulisi kuitenkaan suunnitella ensiarvoisesti säästämishengessä, vaikka kustannustehokkuuteen pyritäänkin. (Rope 2000, 532)

On omat vaaransa, jos avainasemassa olevissa lanseerauskeinoissa säästetään tarkoituksellisesti huomioimatta seurauksia. Tällaiset toimenpiteet voivat johtaa lanseeraustuotteiden kaksinkertaiseen vähenemiseen kustannussäästöön verrattuna. Säästäminen lanseerausbudjetissa tulisi aina suhteuttaa tuotekehityshankkeen muihin kuluihin, lanseerauksen epäonnistumisen korjaamisen aiheuttamiin kustannusvaikutuksiin ja myös niihin vaikutuksiin, joita koko lanseeraushankkeen mahdollinen epäonnistuminen saattaa yritykselle aiheuttaa. Lisäksi säästämiskohteita pohtiessa tulee ottaa huomioon myös riski, joka saattaa seurata lanseerauksen tulosvaikutuksista jonkun olennaisen osan karsimisesta tai huomattavasta pienentämisestä. Kun nämä edellä luetellut tekijät suhteutetaan lanseerauksen säästömahdollisuuksiin, päädytään usein siihen lopputulokseen, että on parempi vaihtoehto toteuttaa lanseeraus hyvin, vaikka kustannukset olisivatkin suuremmat kuin säästää väärästä paikasta ja ottaa riski, että lanseeraus epäonnistuu. (Rope 2000, 532)

Myös aikataulun laatiminen on osa lanseeraussuunnitelmaa. Lanseeraustoimet tulisi aikatauluttaa siten, että niihin ryhdytään tarpeeksi ajoissa ennen itse lanseerauksen H-hetkeä. Kuvio 9 seuraavalla sivulla kuvaa tyypillistä lanseeraustoimien ajallista jakautumista. Kuvio ei kuitenkaan ole malliesimerkki, mutta se konkretisoi ne keskeiset tavanomaiset periaatteet aikataulutuksessa, jotka pitäisi huomioida suunnitellessa lanseeraustoimenpiteitä.



Kuvio 9. Lanseerauksen esimerkkiaikataulutus (Rope 2000, 533)

Kuten kuviosta käy ilmi, monet lanseeraustoimet alkavat jo hyvissä ajoin ennen itse lanseeraushetkeä. Ensinnäkin lanseeraussuunnitelman pitäisi olla valmiina selvästi, jopa 8 kuukautta, ennen lanseerauksen H-hetkeä. Lisäksi tiedotustoiminnan ja julkistamisen olisi hyvä alkaa tietyissä tapauksissa jo tarpeeksi ajoissa ennen lanseeraushetkeä; tässä on kyse etukäteistiedotuksesta. Myös sisäisten tiedotustoimien ja lanseeraukseen liittyvän koulutuksen tulisi olla toteutettuna ennen H-hetkeä. (Rope 2000, 533)

Menekinedistäminen jakeluportaaseen alkaa myös ennen lanseerausta ja lisäksi sen tulisi jatkua sen jälkeenkin vahvana. Myöskin tunnettuustoiminta voi alkaa jo ennen lanseeraushetkeä, mutta etenkin lanseeraushetken yhteydessä sen tulee näkyä vahvasti. Messuille puolestaan olisi hyvä mennä aivan lanseerauksen alkumetreillä. Lanseeraus messuilla onkin suhteellisen yleinen toimintatapa etenkin b2b-markkinoilla vallitsevien yritysten kohdalla. Myyntimainonnan pitäisi lähteä liikkeelle lanseeraushetkestä ja jatkua siitä eteenpäin yhtäjaksoisesti; sama koskee henkilökohtaista myyntityötä. Lanseerausmyynnissä on keskeistä, ettei sen toteutus merkitse vain lyhyttä kampanjaa lanseerauksen yhteydessä. Lanseerausmyyntiin kuuluu myös jatkuva myyntityö, joka varmistaa lanseerauksella saavutettujen asemien pitämisen ja parantamisen. (Rope 2000, 533)

### 3.2.5 Lanseerauksen seuranta ja jälkiarviointi

Kun lanseeraus on saatettu pääpiirteittäin päätökseensä, toisin sanoen tuotteen julkistamiseen liittyvät toimet on suoritettu, alkaa lanseerauksen jälkiarviointi. Ensimmäiseksi



mittarit, jotka lanseeraukselle asetettiin, otetaan tarkastelun alle yhteenvetoa varten. Luku-  
jen lisäksi on arvioitava myös toimintoja – missä onnistuttiin, missä olisi ollut parannetta-  
vaa ja mitä opittavaa on seuraavaa lanseerausta varten. Seuraavia asioita olisi myös hyvä  
pohtia:

- mitä tuloksia saavutettiin ja olivatko ne hyviä kustannuksiin nähden
- miten hyvin onnistuttiin saavuttamaan kuluttajien tietoisuutta uutuudesta
- pysyttiinkö aikataulussa ja budjetissa
- lähtikö myynti hyvin käyntiin
- minkälaista palautetta asiakkailta saatiin
- miten paikallisten lanseeraussuunnitelmien toteutuksessa onnistuttiin

(Simula ym. 2009, 86)

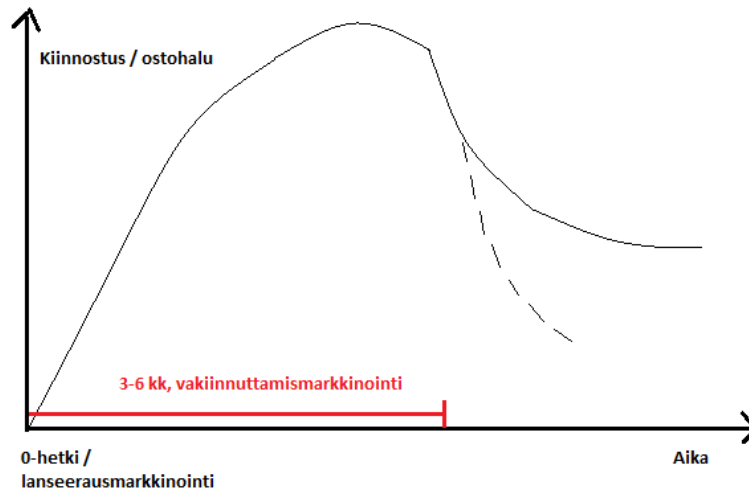
Toimintojen arviointi on helppoa suhteellisen nopeasti lanseerauksen jälkeen, mutta ta-  
loudellisten vaikutusten arvioinnin kohdalla tilanne ei välttämättä ole sama. Voi olla vaike-  
aa analysoida, mikä on oikea hetki tarkastella lanseerauksen onnistumista myyntilukujen  
kannalta. Jotakin informaatiota myynnin tyypillisestä kehitymisestä ajan suhteen voidaan  
saada kokemusten avulla, mutta yksittäistapauksissa absoluuttisia totuuksia tai oikeita  
vastauksia ei ole. (Simula ym. 2009, 86)

Jotta lanseerausarviosta saadaan mahdollisimman kattava, on jälkiarviointiin osallistuttava  
vähintään kaikki lanseeraustiimin jäsenet. Lanseerauksesta kannattaa kerätä sekä sisäis-  
tä että ulkoista palautetta. Lisäksi olisi hyvä, että kaikki lanseeraustiimin jäsenet kertovat  
näkemyksensä omasta toiminta-alueestaan. Jälkiarvioinnin lopputuloksena syntyy jälkiar-  
vointiraportteja. On tärkeää, että analyysit, raportit ja muut jälkiarviointiin liittyvät asiat  
dokumentoidaan, jotta opittuihin ja havaittuihin asioihin voi palata myöhemmin esimerkiksi  
seuraavaa lanseerausta varten. (Simula 2009, 86)

Jos lanseerauksessa jokin osa-alue on tyystin epäonnistunut, jälkiarviointivaiheessa voi-  
daan vielä harkita toimenpiteitä asian korjaamiseksi. Mutta kuten tässä opinnäytteessä on  
jo monesti mainittukin, ensivaikutelman korjaaminen on usein hankalaa. Korjaustoimia on  
käytännössä parasta suorittaa silloin, kun ongelma on ponneton huomionsaanti lasee-  
raukselle, mikä ei luultavasti ei ole johtunut itse tuotteesta. Jos puolestaan jokin ongelma  
on jo ehtinyt herättää voimakkaita negatiivisia tuntemuksia tai mielikuvia, on tilannetta  
enää vaikea lähteä korjaamaan. (Simula ym. 2009, 87)

Markkinointitoimia ei kannata lopettaa onnistuneen lanseerauksen ja jälkiarvioinnin jäl-  
keen. Lanseerausvaiheen onnistumisen jälkeen on syytä miettiä niin sanottua vakiinnut-  
tamismarkkinointia. Vakiinnuttamismarkkinoinnin merkitys lanseerausmarkkinoinnille on

jälkityö, jota ei kannata välttää. Sen tavoitteena on saavuttaa tuotteelle toimiva kasvukäyrä. Sopiva vaihe vakiinnuttamismarkkinoinnin toteuttamiselle on 3-6 kuukautta lanseerausvaiheen päättymisen jälkeen. Alla olevaan kuvioon 10 on havainnollistettu vakiinnuttamismarkkinoinnin osuutta lanseerausmarkkinointiprosessissa. (Rope 2000, 522 – 523)



Kuvio 10. Vakiinnuttamismarkkinointi lanseerausmarkkinointiprosessissa (Rope 2000, 523)

Kuten kuviosta voi havaita, onnistuneen lanseerausvaiheen jälkeen kiinnostus uutta tuotetta kohtaan alkaa laskea kovin nopeasti. Tämän aiheuttaa se, että uutuustuote ei ole vielä saavuttanut vakiintunutta asemaa ihmisten mielissä. Lanseerauksessa tuote päätyy tietoisuustasolla niin kutsutulle pikamuistiasteelle. Pikamuisti tarkoittaa sitä, ettei tuote jää muistiin pysyvästi vaan häipyy sieltä nopeasti, jollei tuotteen olemassaolosta muistuteta kuluttajaa. Uudella tuotteella ei luonnollisesti ole ihmisten muistikuvissa samanlaista paikkaa kuin tunnetuilla brändeillä. Pikamuistista alkaa tuotteen siirtäminen ihmisten mieliin ja pysyvään muistiin jatkuvien markkinointitoimien avuin. Näiden toimenpiteiden päämääränä on saavuttaa tuotteelle oma muistipaikka kohderyhmän mielessä. Tämä mahdollistaa sen, että tuote parantaa asemaa markkinoilla ja saattaa ajan saatossa nousta brändin asemaan. (Rope 2000, 523)

Vakiinnuttamismarkkinointi voidaan edellä kerrotun perusteella määritellä markkinoinniksi, joka on lanseerauksen ja tuotteen perusmarkkinoinnin välillä. Vakiinnuttamismarkkinoinnin merkitys tuotteen menestykselle on merkityksellinen. Ilman vakiinnuttamismarkkinointia tuotteelle käy köpelösti – se saattaa poistua markkinoilta nopeaan tahtiin. Vakiinnuttamismarkkinoinnilla tuotetta viedään koko ajan kohti parempia myyntilukuja ja asemaa. (Rope 2000, 523)

### **3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet**

Lanseerauksessa on poikkeuksetta omat riskinsä ja haasteensa. Tunnollisesti hoidetulla lanseerausmarkkinoinnilla niitä voidaan välttää, mutta ei kuitenkaan täysin poistaa. (Rope 2000, 509) Lanseeraukseen liittyy sekä strategisia että operatiivisia riskejä, ja seuraavissa alakappaleissa (3.3.1 ja 3.3.2) käsitellään niitä tarkemmin. (Rope 2000, 509)

Kuten tässä opinnäytteessä on jo aiemmin mainittukin, lanseeraushankkeen kariutumiseen ei tarvita välttämättä muuta kuin esimerkiksi väärä nimi, viestityyli, hinta, pakkaus tai vetoamaton mainossanoma (Rope 2000, 514). Useat lanseerauksen haasteet vaikuttavat kuitenkin olevan muualla kuin markkinointitoiminnoissa. Yksi suurimmista haasteista on epäluotettavat tuotekehitysaikataulut, jotka vaikeuttavat lanseeraustoimintojen suunnittelua ja toteuttamista parhain mahdollisin keinoin. Haasteina nähdään myös sisäinen ja ulkoinen lanseerauksen aikainen kommunikointi, lanseerauksen suunnitelmallisuus, systemaattinen lanseeraustoimenpiteiden johtaminen ja puutteellinen markkinointiosaaminen. (Simula ym. 2009, 73)

Yleisimpiä kompastuskiviä ovat lisäksi lanseerauksen myöhästyminen sekä keskeneräisen tuotteen lanseeraus. Nämä asiat voivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi tuotteen myyntilukuihin ja yrityksen brändiin ja siten vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä. (Simula ym. 2009, 71)

#### **3.3.1 Strategiset riskit**

Lanseerauksessa strategiset riskit, toisin sanoen kohdat, joissa lanseeraus voi strategisista virhearvioinneista johtuen kariutua, voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: 1. tuotekehitysriskit, 2. kohdistusriskit, 3. synergia-riskit ja 4. kannibalismiriskit (Rope 2000, 510).

Tuotekehitysriskit ovat nimensä mukaan peräisin tuotekehittelyn epäonnistumisesta. Merkittävimpiä syitä tuotekehitysriskiin ovat tuotantokeskeinen näkökulma, tuotekehityksessä jääminen ydintuotteen tasolle, vähäiset tai olemattomat yhteydet asiakaskuntaan tuotetta rakennettaessa ja tuoteaihion eri vaiheiden testaamattomuus. (Rope 2000, 510)

Lanseerausratkaisu ajautuu karille kovin usein tuotekehitysriskin takia. Syynä tälle on se, että edelleen useasti tuotekehityksessä nähdään keskeisenä tekninen ja tuotantosuuntainen näkemys, mistä johtuen asiakas- ja tarvelähtöiset pyrkimykset eivät pääse valokelaan missään vaiheessa uutuustuotteen kehittelyprosessia. Näin ollen tuote saattaa jäädä ilman kysyntää. Tähän kytkeytyy niin kutsuttu henkinen tuotekehitysriski. Tuote saatetaan viedä markkinoille jopa väkisin, vaikka olisikin saatu selviä viitteitä siitä, että lanseerauk-

sen epäonnistuminen saattaa olla odotettavissa. Usein tämä halutaan kuitenkin kieltää ja elätellään toiveita onnistuneesta lanseerauksesta. (Rope 2000, 510)

Lanseerauksessa kohdistusriskejä voi olla kahdenlaisia: joko kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä johtuvia. Kohdistamattomat ovat selvästi yleisempiä kuin riittämättömyysriskit. Tämä johtuu siitä, että usein yrityksessä arkaillaan segmenttien ja kohderyhmien kapeaa rajaamista. Tällaisen voi aiheuttaa kaksi seuraavaa syytä, jotka ovat kuitenkin käytännössä harhaa:

1. Kuvitellaan, että kapealle segmentille ei riitä asiakkaita. Ei kannata yrittää peittää yhdellä tuotteella monia ja keskenään samanlaisia kohderyhmiä; tuote ei kohdistu tällöin enää kellekään. Sekin pieni segmentti, joka olisi kapealla kohderyhmärajauksella ollut tavoitettavissa, ei koe ”yleispätevää” tuotetta omakseen ja täten potentiaalinen segmentti jää saavuttamattomiin.
2. Pelätään, että tiukka segmentointi rajaa markkinat niin kapeiksi, että se ei riitä lanseerattavalle tuotteelle. Vaikka tuote saataisiin positioiduksi hyvin johonkin rajattuun segmenttiin, tulee ostajia luultavasti myös jonkin verran segmentin ulkopuolelta.

(Rope 2000, 510)

Segmentoinnin pohjalta tehty markkinointimahdollisuuksien kartoitus saattaa joskus antaa jopa pienemmän lukeman, kuin mitä markkinointipotentiaali todellisuudessa on. Näin voi käydä siitä huolimatta, että yritykset usein syylistyvät pikemminkin ylioptimismiin varovaisuuden sijaan lanseerausvaiheen markkinapotentiaalin analysoinnissa. Segmentti tulee määritellä erityisen täsmällisesti etenkin silloin, kun uutuustuote ei tarvitse isoa volyymia yrityksen kapasiteetin tai muun syyn vuoksi. Tämä pohjautuu siihen faktaan, että mitä pienempi kapasiteetti tuotteelle riittää menestymiseen, sitä kapeammalla segmentillä tuote toimii. Täten varsinkin pienien firmojen on äärimmäisen tärkeää määritellä markkinasegmentti kapeasti, jotta saavutettaisiin menestys lanseerattavalle tuotteelle. Mikäli tuotetta ei kohdenneta tarpeeksi kapeasti, seurauksena voi olla, että viestintä ei mene perille, tuotetta ei saada positioiduksi hyvin millekään segmentille tai yrityksen resurssit eivät ole riittävät kaikkien segmenttien kunnolliseen hoitamiseen. (Rope 2000, 511)

Näin ollen voidaan todeta, että menestys laajoilla markkinarajauksilla on yleensä poikkeuksetta huonompi kuin tiukoilla rajauksilla. Tiukallakin segmentoinnilla on kuitenkin omat riskinsä. Periaatteessa kapean segmentoinnin riski on päätyä ylisegmentointitilanteeseen, joka merkitsee sitä, että tuotteelle ei löydy riittävästi asiakkaita siinä kohderyh-

mässä, johon se on kohdistettu. Kyseinen riski ei ole kuitenkaan kovin todennäköinen, mutta ei mahdotonkaan. Varsinkin pienillä, kuten Suomen markkinoilla, ylisegmentointi voi olla mahdollinen riski. Markkinoiden riittämättömyys kuvitellaan toisiaan epäonnistumisen syyksi, vaikka ylisegmentointi ei olekaan todennäköistä. Kuitenkin näissäkin tapauksissa usein syynä on se, että yritys ei ole onnistunut löytämään segmenttiään ja siitä johtuen kysyntää ei löydetä markkinoilta. (Rope 2000, 511)

Synergia-riski tarkoittaa sitä, että tuote ei ole sopiva yrityksen nykyiseen liikeideaan. Synergia-riski voi ilmetä kahdella eri tavoin:

1. Yrityksen uutuustuote ehkäisee alkuperäisten tuotteiden kauppaa yrityksen asiakaskunnan keskuudessa. Tämä saattaa toteutua etenkin silloin, kun yritys lanseeraa tuotteen, jossa laajennetaan tuotevalikoimaa vertikaalisesti. Tällaisia esimerkiksi löytyy muun muassa leipomoista, jotka menettävät osan paikallisista vähittäiskauppa-asiakkaistaan perustaessaan tehtaanmyymälän. Merkittävä synergia-riski muodostuu aina lanseerauksen onnistumiselle, jos kilpaillaan asiakkaiden kanssa. Tällaisissa tapauksissa on hyvin tarkasti analysoitava synergia-riskin mahdollisuus ja sen realisoitumisen seuraamukset suhteutettuna lanseerauksen onnistumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin.
2. Yrityksen uutuustuote edellyttää erilaista toimintatapaa esimerkiksi tuotannossa tai myyntityössä kuin alkuperäiset tuotteet. Uuden tuotteen yhdistäminen samaan systeemiin alkuperäisten tuotteiden kanssa on haastavaa, jos yrityksellä ei ole täydellistä osaamista uudentyyppisestä toimintamallista. Tilanne voi jopa ehkäistä täyden osaamisedun käyttämisen alkuperäisten tuotteiden kohdalla. Tunnettu tosiasia on se, että jos yrityksessä kaksi eri toimintatapaa ovat ristiriidassa keskenään, lopputulos on harvoin hyvä.

(Rope 2000, 511)

Kannibalismiriskit käyvät toteen silloin, kun uusi tuote positoidaan liian lähelle alkuperäistä tuotetta. Tällöin se vie enemmän markkinoita omilta vanhoilta tuotteilta kuin kilpailijoilta. Kannibalismiriski on olemassa varsinkin silloin, kun yrityksellä on iso markkinaosuus ja se tuo alkuperäisten tuotteidensa rinnalle uutuuksia. Näin käydessä on elintärkeää, että uutuudet suunnataan tarpeeksi erilaisille segmenteille. (Rope 2000, 511)

Uutuustuotteiden tulee olla myös imagollisesti selvästi eroavia alkuperäisiin tuotteisiin verrattuna. Kannibalismiriski tulee ilmi sillä tavoin, että yrityksen lanseerattava tuote ja alkuperäiset tuotteet eivät toimi synergisesti yhteen. Se voi johtua muun muassa siitä, että

tuotteet eivät vastaa toisiaan imagollisesta näkökulmasta – esimerkiksi edullisuusimago ja laatuimago eivät ole yhdessä toimiva ratkaisu. Uutuustuote syö vanhankin tuotteen menestysmahdollisuuksia erityisesti silloin, kun yritys on toiminut yritysimagon varassa ja uutuustuotteen ja alkuperäisten tuotteiden välillä on imagoristiriita. Tällöin uutuus ei ole uskottava. Siispä uuden ja alkuperäisen tuotteen yhteistulos voi olla jopa huonompi kuin esimerkiksi pelkällä vanhalla tuotteella toiminta. (Rope 2000, 512)

### **3.3.2 Lanseerausriskit**

Toimivaan lanseerauspäätökseen liittyy lanseerausriskianalyysin laatiminen. Siinä kartoitetaan läpi operatiiviset lanseerausriskit. Kaikki potentiaaliset lanseeraushankkeet kaatavat tekijät läpikäydään ja varmistetaan, ettei jäljelle jää yhtäkään sellaista riskitekijää, johon on mahdotonta löytää sopivaa ratkaisua hoidettavaksi kuntoon viimeistään lanseerausvaiheessa. Lanseerausriskit voidaan luokitella kahteen kategoriaan: 1. tuoteriskeihin ja 2. kaupallistamisriskihin. Seuraavan sivun taulukkoon 5 on koottu sekä tuote- että kaupallistamisriskit ja kaupallistamisriskien keskeiset sisällöt. (Rope 2000, 518)

Tuoteriskit saadaan yleensä eliminoitua viimesitään prototuotevaiheessa, ennen kuin ryhdytään varsinaiseen kaupallistamistyöhön. Kaupallistamisriskiä on selvästi enemmän kuin tuoteriskejä, kuten taulukosta voi huomata. Kaupallistamisriskit voivat kaataa sekä teknisesti että taloudellisesti lanseeraushankkeen, vaikka se vaikuttaisikin toteutuskelpoiselta. Kaupallistamisriskit ovatkin täten keskeisiä asioita, jotka tulisi kartoittaa ennen kuin ratkaiseva päätös lanseerauksesta tehdään. (Rope 2000, 518)

Taulukko 5. Lanseerausriskit (Rope 2000, 518 – 519)

| Tuoteriskit                              |  |
|--|--|
| Tuotteen toimimattomuusriskit            |  |
| Taloudellisen toteuttamisen riskit       |  |
| Tuotannolliset riskit                    |  |
| Kaupallistamisriskit                     |  |
| Ajoitusriskit                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- laskusuhdanneriskit</li> <li>- myöhästymisriskit</li> </ul>   |
| Referenssiriskit                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- referenssien saamattomuusriskit</li> <li>- referenssien toimimattomuusriskit</li> <li>- tietovuotoriskit</li> </ul>                     |
| Brändäysriskit                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nimiriskit</li> <li>- visualisointiriskit</li> </ul>  |
| Hinnoitteluriskit                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hintatasoriskit</li> <li>- hinnoittelutekniikkariskit</li> </ul>  |
| Suunnittelelmattomuusriskit              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyysiriskit</li> <li>- lanseerausprosessin hallitsemattomuusriskit</li> </ul>  |
| Sitoutumattomuusriskit                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinointikanavan sitoutumisriskit</li> <li>- myyjäkunnan sitoutumisriskit</li> <li>- lanseerausvastaavan sitoutumisriskit</li> </ul> |
| Lanseerausprosessin automaattisuusriskit | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuoteajatteluriskit</li> <li>- epäonnistujamaineen saamisriskit</li> </ul>  |
| Panostusriskit                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- säästöajatteluriskit</li> <li>- ripotteluriskit</li> </ul>  |
| Viestintäriskit                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sanoman toimimattomuusriskit</li> <li>- viestinnän yksipuolisuusriskit</li> </ul>   |

Riskianalyysin tarkoituksena on analysoida kustakin riskilajista sen todennäköisyys esimerkiksi asteikolla hyvin todennäköinen, potentiaalinen, ei mahdollinen. Jos päädytään siihen, että jokin riski on todennäköinen, tulisi pohtia, millä tavoin kyseisen riskin toteutuminen voidaan eliminoida riskin poistotoimenpiteiden avulla. Edellä mainittujen yhteisvaikutuksesta laaditaan analyysina riskin päätösvaikutukset lanseerausprojektille. On kannattavaa selvittää riskikohtaisesti, onko riskilajilla hankkeelle minkäänlaista painoa. Jos kyseisellä riskilajilla on hankkeelle vaikutusta, tulee määritellä, minkälaisilla toimilla lanseerauksessa pystyttäisiin välttämään kriittisen riskilajin toteutuminen. (Rope 2000, 519)

Riskianalyysin seurauksena voi olla hankkeen lopettaminen, jos löydetään pelkästään jo yksikin sellainen riskilaji, joka luultavasti on todennäköinen ja vaarallinen hankkeen kannalta. Useimmiten kuitenkin päätös projektin jättämisestä johtuu monien eri riskitekijöiden päällekkäisyydestä. Niiden kasaantuva vaikutus on silloin sitä luokkaa, että hankkeen jatkamiselle ei koeta tarpeeksi onnistumisen ehtoja. (Rope 2000, 519)

Kun riskikartoitus on tehty, olisi yritysjohtoon parasta tehdä muodollinen päätös jatketaanko hanketta vai ei. Isokokoisissa organisaatioissa se tarkoittaa usein sitä, että esimerkiksi tuotepäällikkö tai muu tuotteen markkinoinnista vastaava henkilö laatii johtoryhmälle esityksen lanseerauspäätöksestä, johon on liitetty mukaan analyysi lanseerausriskeistä ja sen pohjalta tehty perusteltu ehdotus jatkoa varten. Ehdotuksessa henkilö perustelee, miksi hänen mielestään lanseeraukseen pitäisi ryhtyä tai vaihtoehtoisesti miksi se pitäisi torpata. Ainoastaan tällaisella muodollisella käsittelyllä saadaan tehtyä päätös lanseerauksesta sellaisella vakavuudella, mitä näin suuri ratkaisu vaatii. (Rope 2000, 519)

### **3.4 Lanseerauksen ajoitus**

Yksi lanseerauksen yleisemmistä haasteista on ajoitus. Haasteena yritykselle on onnistua tasapainottamaan ennenaikaisen ja liian myöhäisen lanseerauksen riskit. Ensimmäisenä markkinoille päätnyt yritys kerää onnistuessaan yleensä isomman tilipussin; toisaalta yritys kohtaa samalla riskin suuremmasta todennäköisyydestä epäonnistua kuin myöhemmin markkinoille tulevat yritykset. (Simula ym. 2009, 88)

Perustana ajoituspäätökselle on yrityksen strategia. Päätöksessä on kuitenkin otettava huomioon muitakin seikkoja ja näkökulmia, mikä tekee kokonaisuudesta herkästi sekavan. Perustavanlaatuinen strateginen päätös lanseerauksen kannalta on se, pyrkiikö organisaatio olemaan edelläkävijä vai seurailija. Ajoitusta tulee pohtia kilpailijoiden toimiin ja julkistuksiin nähden. Lisäksi yrityksen on mietittävä asiaa sisäisestäkin näkövinkkelistä – on otettava huomioon yrityksen pidemmän tähtäimen lanseeraussuunnitelmat ja vastaavien tuotteiden elinkaarien vaiheet. Pahimmassa tapauksessa korvaava tuote saattaa jähmettää olemassa olevan tuotteen myyntiluvut, jos asiakkaat alkavat odottaa uutuustuotteen lanseerausta markkinoille. (Simula ym. 2009, 88)

Ajoitusta päätettäessä kannattaa aprikoida myös sitä, kuinka paljon etukäteen ennen virallista lanseerauspäivää tuotteesta halutaan antaa tietoa markkinoille – vai halutaanko. Jos informaatiota halutaan jakaa jo hyvissä ajoin, tavoitteena on yleensä sekä luoda mielikuvia tuotteesta ennakoon sekä herättää kuluttajien mielenkiintoa ja ostohalua. Lisäksi olisi hyvä miettiä, halutaanko julkistaminen hoitaa globaalisti samanaikaisesti vaiko portaittain.



Lanseerausajankohtaa voi kaavailla myös alan käytäntöjen pohjalta; onko alalla esimerkiksi tapana esitellä uutuustuotteet tiettyjen tärkeiden tapahtumien yhteydessä, messuilla tai vaikkapa tiettynä vuodenaikana? (Simula ym. 2009, 88)

Lanseerauksen ajoitukseen liittyen kenties isoin ongelma on se, että etukäteen päätetyistä tai julkistetuista päivämääristä on haasteellista pitää kiinni. Tämän käydessä toteen yrityksen uskottavuus kärsii niin sisäisesti kuin markkinoillakin. Toisaalta asian merkitys on kytköksissä myös toimialaan ja yritysbrändiin. Esimerkiksi maailmanlaajuisesti tunnettu yritys Microsoft voi antaa kuluttajien odottaa uutta käyttöjärjestelmän lanseerausta vuosia. Vaikka lanseeraus lykkääntyisi, ei tilanne siltikään olisi Microsoftin kannalta kestävä. Toisilla nopeatempoisilla aloilla pienikin myöhästymisen voi olla kohtalokas koko tuotteen tulevaisuuden kannalta – jos kilpailija ehtii lanseerata vastaavan tuotteen aiemmin, vie se markkinaosuuksia ja saavuttaa sijan ihmisten mielissä. (Simula ym. 2009, 88)

Siispä usein voimakas brändi on yritykselle suoja myöhästymisen dramaattisia vaikutuksia vastaan. Mikäli asiakkailla on vahva side brändiin, he mieluummin odottavat kyseisen brändin tuotetta, kuin vaihtavat merkkiä myöhästymisen takia. Tällaisessa tilanteessa organisaation lanseerauksien ei tarvitse edustaa alan uusinta kärkeä, vaan brändiin ihastunut asiakas maksuu uusia ominaisuuksia kyseisen voimakkaan brändin tuotteiden esittelemällä temmolla. Ensimmäinen yritys joka kirmaa uutuustuotteensa kanssa markkinoille, ei siis välttämättä saavuta järkevää paikkaa asiakkaiden mielissä. Puhutaan ”time-to-mind” -mittarista kuin ”time-to-market” -mittarista. (Simula ym. 2009, 88 – 89)

Yleensä uusien tuotteiden tuleminen markkinoille osataan arvioida ennakkoon. Aina ei tarvita tietovuotoja; kilpailevien tuotteiden iän perusteella on mahdollista ennakoida uusia lanseerauksia. Toisinaan arvauksissa osataan hyvin tarkasti ja voidaan jopa tietää, minkä tuotteen kilpailijan seuraava lanseeraus korvaa ja minä ajankohtana. Kilpailijat saattavat tulla lanseerauksien perässä hyvinkin nopeassa tahdissa julkaisemalla vastaavan tuotteen; näin voi käydä jopa seuraavana päivänä! Edellytyksenä tälle on toki se, että lanseerauspäivä on ollut kilpailijoiden tiedossa jo pitkään. Tällaisiin toimiin on hankalaa reagoida enää myöhemmin. Näin ollen myös yrityksen oman markkinointiseurannan on oltava laaja-alaista ja tehokasta. Kilpailijoilta puuttuu harvoin täsmällinen informaatio tuotteesta aiwan ennen lanseerausajankohtaa. (Simula ym. 2009, 89)

Tuotekehityksessä tehdyllä työllä on merkittävä rooli lanseerauksen onnistumiseen. Tuotekehityksen aikana on pohdittu, kuinka tuote vastaa kysyntään, miten onnistunut tuote on teknisestä näkökulmasta ja miten hyvin on pidetty kiinni suunnitelluista tuotekehitysaikatauluista. Jos lanseeraus myöhästyy, syy löytyy usein venähtäneistä tuotekehitysaikatauluista.

luista. Parhain tapa varmistaa lanseerausaikataulujen pitäminen on varmistaa, että tuotekehitysaikatauluista pidetään kiinni. (Simula ym. 2009, 90)

Jos tuotekehitys viivästyy, vaikeutuu lanseerauksen toteuttaminen suunnitelmien mukaisesti. Tästä on haittaa monesta eri syystä: ajoitus on usein mietittävä tarkoin suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin ja alan käytäntöihin nähden. Lisäksi myöhästyminen aiemmin päätetystä ja julkistetusta lanseerauspäivästä sotkee tätä kuviota, mikä vaikuttaa negatiivisesti tuotteen menestymismahdollisuuksiin, yritysimagoon ja edelleen jopa pörssiarvoon. Lisäksi kulut kasvavat tuotekehittelyprojektien viivästyessä. Näiden asioiden takia markkinointitiimin on oltava tietoinen, missä vaiheessa tuotekehitysprosessissa mennään. Lisäksi aikataulutietojen on oltava realistisia – mikäli arviot eivät ole realistisia, siirtyy epävarmuutta myös kaikkiin muihin yrityksen tuotehankkeisiin, koska on kiperää arvioida resursien vapautumista. Siispä jo yhden lanseerattavan tuotteen aikataulujen myöhästyminen lykkäyttää herkästi muitakin suunniteltuja lanseerauksia. (Simula ym. 2009, 90)

Tärkeää lanseerauksen menestymisen kannalta on siis markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen kommunikointi. Tavallisesti kommunikointi ei tapahdu itse itsestään ja sitä vaikeuttaa ajattelutapojen eroavaisuudet ja ennakoluulot kahden eri ammattikunnan välillä. Ennakoluulojen voittaminen voi olla vaikeaa, mutta kommunikaatiota kannattaa tehostaa toimintorajoja ylittävien tiimien avulla. Eräs tapa informaation kulkemisen varmistamiseksi ovat markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä käytettävät prosessikuvaukset. Niihin on kirjattu tarpeellinen tiedonvaihto, kenen vastuulla se on ja kenelle jne. (Simula ym. 2009, 90 – 91)

### **3.5 Lyhyt yhteenveto**

Onnistuneen lanseerauksen edellytykset ovat

- ympäristö-, markkina-, kilpailija- ja yritysanalyysien tulosten hyväksikäyttö ja huomioon ottaminen ratkaisuihin
- onnistunut tuotekehitys: testattu ja markkinakelpoinen tuote, joka vastaa tarpeisiin
- lanseerauksen kunnollinen suunnittelu, aikataulutus ja riittävä budjetti
- lanseerausriskien huolellinen kartoitus; onko tuote oikeanlainen oikealle segmentille ja soveltuva omaan lajitelmaan
- onnistunut kilpailukeinojen suunnittelu
- suunnitelman mukaiset toteuttamiset, ajoitukset ja seurannat

(Bergström & Leppänen 2009, 219)

## **4 Toiminnan kuvaus**

Tässä luvussa kuvaan toiminnallisen opinnäytetyöni tekemistä. Kerron, miten työni eteni vaihe vaiheelta. Tämä opinnäytetyö ei ollut toimeksianto millekään organisaatiolle.

### **4.1 Prosessin aloittaminen**

Prosessi sai alkunsa joulukuussa 2015 kun sovimme opinnäytetyöohjaajani kanssa aiheesta, opinnäytteen sisällöstä ja aikataulutuksesta. Keräsin lähdemateriaalia joulukuun 2015 ja tammikuun 2016 ajan ja samalla tutustuin materiaaleihin. Valitsin lähdemateriaaleiksi muutaman hyvin aihetta käsittelevän kirjan. Aloitin kunnollisen sisällysluettelon hahmottelun tutustuttuani lähdekirjallisuuteen. Varsinaisen kirjoittamistyön aloitin tammikuussa. Minulla ei ollut erityisen kiire opinnäytteen kanssa, koska olin suorittanut kaikki kurssit joulukuuhun 2015 mennessä, joten pystyin keskittymään hyvin opinnäytteeseen kevätlukukauden 2016 ajan.

### **4.2 Opinnäytteen eteneminen**

Kun sisällysluettelo oli hahmottunut, aloitin kirjoittamisen. Etenin kirjoittamisessa järjestelmällisesti sisällysluettelon mukaisesti kappale kappaleelta: ensin kirjoitin johdannon, sitten siirryin tuotekehitykseen ja viimeiseksi kirjoitin lanseerauksesta. Harvoin hypin myöskään alakappaleesta toiseen; kirjoitin nekin sisällysluettelon mukaisessa järjestyksessä. Koin järjestyksen mukaisen etenemisen helpoksi ja järkeväksi tavaksi kirjoittaa, koska olin koko ajan perillä siitä mitä tietoa minulla on jo kasassa ja mistä en ole vielä kerennyt kirjoittamaan.

Pääsin opinnäytetyöprosessissa eteenpäin vaihtelevasti: toisina viikkoina kirjoitin viitenä päivänä viikossa, toisina kerran tai kaksi. Lisäksi kerralla käytetty tuntimäärä vaihteli – joskus huomasin aikaa kuluneen kuusi tuntia, joskus kyllästyin jo kahden tunnin kirjoittamisen jälkeen. Joka tapauksessa jokaisen kerran jälkeen minulla oli onnistunut olo ja olin motivoitunut seuraavaa kirjoittamiskertaa varten. Kun sain teoriaosuudet valmiiksi, siirryin suoraan produktin eli lanseerausoppaan kirjoittamiseen.

En kohdannut prosessin aikana kovin paljon ongelmia. Kirjallisuutta oli helppoa käyttää työn lähteenä ja kirjoittaminen tuntui useimmiten lähtevän käyntiin helposti. Loppujen lopuksi opinnäyte tuntui tulevan valmiiksi vähemmällä vaivalla, kuin mitä olin etukäteen ehkä ajatellut.

### 4.3 Produktin tekeminen

Koska työlle ei ollut toimeksiantajaa, minulla oli lanseerausoppaan kanssa hyvin vapaat kädet. Aloitin oppaan tekemisen suunnittelemalla kannen: etsin Internetistä aiheeseen sopivia kuvia ja valitsin fontin. Myöhemmin kuitenkin tajusin, että Googlesta ei saa ”varastaa” kuvia tekijänoikeussyistä, joten jouduin poistamaan kuvat. Tämän vuoksi oppaan ulkonäkö on tylsempi.

Fontin valitsemisen jälkeen siirryin sisällysluettelon suunnitteluun. Produktin sisältö oli helppo suunnitella, koska kaikki siihen sisältyvät asiat olin jo käsitellyt kattavasti raportin teoriaosuuksissa. Käytännössä opas on pitkälti raportin toistamista, mutta eri muodossa. Muutin oppaan sisällysluettelon järjestystä hieman raporttiin verrattuna; oppaassa päätin ensin käsitellä uutuustuotteita ja sitten vasta siirtyä tuotekehitykseen ja lanseeraukseen. Tämä järjestys tuntui luontevalta ja johdonmukaiselta. Lisäksi päätin oppaassani keskittyä pääasiassa lanseeraukseen ja jätin tuotekehityksen käsittelyä vähemmälle, koska kyseessä on nimenomaan lanseerausopas eikä tuotekehitysoas. En kuitenkaan halunnut jättää tuotekehityksen käsittelyä kokonaan pois, sillä se vaikuttaa lanseerauksen taustalla.

Sain lanseerausoppaan tehtyä muutamassa päivässä, koska olin pohjustanut aihetta niin hyvin jo raportissa. Raportissa ja oppaassa on kylläkin paljon päällekkäisyyttä, mutta se ei häirinnyt minua. Minulle oli tärkeintä, että opas on tarpeeksi kattava. Keskityin produktin tekemisessäni ensisijaisesti sisältöjen kirjoittamiseen. Kun olin saanut sisällöt kasaan, kävin vielä läpi kirjoitusvirheet, asettelut ja muut pikkuseikat.

## **5 Arviointi**

Tässä osiossa arvioin produktia ja prosessia. Kerron, miten saavutin tavoitteet, mitä haasteita minulla oli ja missä onnistuin. Lisäksi arvioin omaa oppimista.

### **5.1 Tavoitteiden saavuttaminen**

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää, miten onnistunut uutuustuotteen lanseeraus tehdään ja luoda teorian pohjalta selkeä lanseerausopas erityisesti vasta-alkajat huomioiden. Mielestäni onnistuin toteuttamaan tämän tavoitteessa jokseenkin hyvin. Lanseerausopas sisältää kattavasti tarpeellista tietoa lanseerauksesta ja kieli on helposti ymmärrettävää. Lisäksi olen käyttänyt havainnollistavia kuvioita teorian tukena. Pysyin myös suunnitellussa aikataulussa ilman kiirettä ja vaikeuksia.

### **5.2 Haasteet ja onnistumiset**

Yksi haasteistani oli alkuun pääseminen ja itsensä motivoiminen. Minulla oli mielikuva, että opinnäytetyö on iso ja haasteellinen urakka, joka koettelee tekijänsä kärsivällisyyttä ja taitoja. Projekti tuntui etenkin vielä joulukuussa isolta moniulotteiselta möykyltä, josta on vaikea saada tarttumaotetta. Kun sain kuitenkin ryhdyttyä toimeen, huomasin että ennakkoluuloni olivat liioiteltuja. Aluksi toki tuntui, että kirjoitettavaa on paljon, mutta yllättävän nopeasti tekstiä tuli kasaan kun jaksoi keskittyä työskentelyyn. Työni ei oikeastaan junnannut pitkiä aikoja paikallaan – joka kerta kun istuin koneeni ääreen, pääsin enemmän tai vähemmän työssäni eteenpäin. Lisäksi kun pääsin työskentelyn makuun, motivaationi säilyi voimakkaana koko prosessin loppuun saakka. Näihin asioihin olin tyytyväinen.

Toinen haaste minulle oli etsiä monipuolisesti lähteitä, eikä tyytyä muutamaan. Tähän haasteeseen en kuitenkaan lopulta tarttunut. Tyydyin muutamaan päälähteeseen, koska minulla ei ollut tavoitteena päästä arvosana-asteikon huipulle. Kolmas haaste oli keksiä ratkaisu, miten erilaistan lanseerausoppaan raportin teoriaosuuksien teksteistä, ettei päällekkäisyyttä tulisi niin paljon. En jaksanut pohtia tähän kovin hyvää ratkaisua, vaan tyydyin päällekkäisyyksiin. Tekstin tyylin muutin kuitenkin lukijaa puhuttelevaksi ja opastavaksi; se sopii oppaiden tyyliin.

### **5.3 Prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Työni eteni prosessina kutakuinkin niin kuin olin suunnitellutkin. Prosessi eteni johdonmukaisesti ja suurin piirtein aikataulunsa mukaisesti. Sain kaiken ajoissa valmiiksi ja työni ei junnannut paikoillaan pitkiä aikoja missään vaiheessa prosessia. Mitään suuria muutoksia

en joutunut prosessin aikana tekemään enkä kohdannut juuri vaikeuksiakaan. Aluksi pelkäsin, etten saa tarpeeksi tekstiä kirjoitettua, mutta se oli turha pelko: lähdemateriaalia löytyi riittävästi. Haalin lähdemateriaalia itse asiassa jopa liikaa; läheskään kaikkia kirjoja en käyttänyt hyväksi opinnäytteessäni. Vaikka kaikki lähteeni eivät ole aivan tuoreimmasta päästä, pidän niitä kuitenkin erittäin luotettavina. Lähteeni ovat kirjalähteitä, joista ainakin kahta (Bergström & Leppänen, Raatikainen) käytetään kouluissa oppimateriaalina. Lisäksi lanseerauksen teoriaosuudessa päälähteenäni käyttämä Timo Rope on tunnettu markkinoinnin asiantuntija ja kirjoittanut monia markkinoinnin kirjoja.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle opettavainen kokemus, joka kehitti niin suunnittelu- kuin ajanhallintakykyjäni. Sisäistin entistä paremmin, että isoissa töissä tärkeää on suunnitelman sekä aikataulun laatiminen ja niissä kiinni pitäminen. Olen tyytyväinen, että kirjoitin opinnäytetyön yksin, koska opin vastuunoton ja yksin selviämisen taitoja projektiluontoisessa työssä. Pitkä prosessiluontoinen työ auttoi myös kasvattamaan omia motivaatiokykyjäni ja kärsivällisyyttä.

Itseni kehittämisen lisäksi olen tämän prosessin aikana luonnollisesti oppinut myös paljon lanseerauksesta ja tuotekehityksestä. Markkinoinnin pääaineopinnot tukevat opinnäytteeni aihetta ja olen erittäin tyytyväinen, että valitsin sekä tämän aiheen että toiminnallisen opinnäytetyön. Aihe oli mielestäni kiinnostava ja luin mielelläni siihen liittyvää tietoa pitkin prosessia. Olen itse tyytyväinen työni lopputulokseen ja koen, että tekemällä tämän opinnäytetyön olen edistänyt ammatillista kasvuani.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Innovation Tower. Miksi kaupallistaminen ei onnistu? Luettavissa:  
<http://www.innotower.fi/miksi-kaupallistaminen-ei-onnistu/> Luettu: 18.1.2016

Jokinen, T. 1987. Tuotekehitys. Otatieto Oy. Helsinki.

Kauppalehti 2015. Lehti listasi maailman arvokkaimmat brändit. Luettavissa:  
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lehti-listasi-maailman-arvokkaimmat-brandit/EYp7WKaJ>  
Luettu: 29.2.2016

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Teknologiateollisuus Ry. Helsinki.

Talouselämä 2015. "Nyt on meneillään startup-buumi" - HU: Itsensä työllistäminen yleistyy. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-on-meneillaan-startup-buumi-hu-itsensa-tyollistaminen-yleistyy-3469594> Luettu: 18.1.2016

## **Liitteet**

**Liite 1. Lanseerausopas uutuustuotteelle.**



# **Lanseerausopas uutuustuotteelle**

Saara Mikkanen

2016

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| Johdanto.....   | 1  |
| 1 Uutuustuotteet.....   | 2  |
| 2 Tuotekehitys lanseerauksen pohjana .....                            | 5  |
| 3 Lanseeraus.....   | 9  |
| 3.1 Näin organisoit lanseerauksen.....                                | 10 |
| 3.2 Lanseerausprosessi.....   | 12 |
| 3.2.1 Lähtökohta-analyysit .....                                      | 14 |
| 3.2.2 Strategiset päämäärät ja markkinoinnilliset perusratkaisut..... | 16 |
| 3.2.3 Lanseerauksen testiohjelma.....                                 | 18 |
| 3.2.4 Lanseerauksen toteutus.....                                     | 21 |
| 3.2.5 Lanseerauksen seuranta ja jälkiarviointi .....                  | 28 |
| 3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet.....                           | 30 |
| 3.3.1 Strategiset riskit.....   | 31 |
| 3.3.2 Lanseerausriskit .....  | 34 |
| 3.4 Näin ajoitat lanseerauksen.....                                   | 36 |
| 3.5 Lyhyt yhteenveto .....  | 39 |
| Lähteet .....   | 40 |

## Johdanto

Vaikka kaupallistamisen ja tuotekehityksen menestystekijöitä on tutkittu paljon, on mahdollonta antaa täysin aukotonta ja yksiselitteistä reseptiä uutuustuotteen menestykseen. Tässä oppaassa pureudutaan kuitenkin yleisellä tasolla tuotekehityksen ja lanseerauksen onnistumistekijöihin. Etenkin liiketoimintansa aloittavat henkilöt on otettu tässä työssä huomioon. Tämä ei ole lanseeraussuunnitelma millekään tietylle tuotteelle tai yritykselle. Opas on kuitenkin rajattu siten, että siinä keskitytään konkreettisiin tuotteeseen ja palvelutuotteiden rooli on pieni. Lisäksi fokus on itse lanseerauksessa, ja sitä pohjustavaa tuotekehittelyä on käsitelty vain vähän.

Keskeisimmät lähteet, joita tämän oppaan tekemisessä on hyödynnetty, ovat Ropen ”Suuri markkinointikirja”, Bergström & Leppäsen ”Yrityksen asiakasmarkkinointi”, Simulan ym. ”Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen” sekä Raatikaisen ”Asiakas, tuote ja markkinat”. Täydellinen lähdeluettelo löytyy oppaan lopusta.

Olen tehnyt tämän oppaan produktiksi opinnäytetyölleni ”Uutuustuotteen lanseerausopas” Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa keväällä 2016. Toivon että oppaasta on sinulle hyötyä.

## 1 Uutuustuotteet

Innovaatiot ja keksiminen ovat olleet kautta aikain hyvin merkityksellisiä Suomen teollisuuden menestymisen kannalta. Suomalaisyrietykset kuuluvat yhä maailman aktiivisimpiin patenttien hakijoihin; kaiken kaikkiaan Suomessa on myönnetty yli 100 000 patenttia erilaisille keksinnöille ja ideoille. Uutuustuotteet ja toiminnalliset innovaatiot tulevat olemaan myös tulevaisuudessa yhä keskeisemmässä roolissa kansainvälisillä markkinoilla ja ne vaikuttavat Suomen kilpailukykyyn.

Innovaatiot syntyvät tuotekehittelyn tuloksena. Täysin uudenlaisia innovaatioita on arviolta 10–20 % markkinoille tulevista uutuuksista. Uutuustuotteita tulee markkinoille vuosittain tuhansia, mutta lukuisat niistä häviävät valikoimista parin vuoden sisään lanseerauksesta. Syy epäsuosioon on usein joko se, että ne eivät vastaa ostajien tarpeita tai uusi parannelma syrjäyttää ne.

Uutuuksilla yrityksen voi kuitenkin saada kilpailuetuja, erottua joukosta ja parhaimmillaan lisätä voittoa. Tyydyttämättömät ja muuttuvat ostajien tarpeet ohjaavat innovaatioiden kehittelyyn. Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne edellyttää myös jatkuvaa tuotekehittelytyötä, sillä käy kalliiksi epäonnistua. Uutuustuotteen avulla voitte löytää ratkaisun asiakkaidenne havaittuun tarpeeseen. Aidon asiakasarvon ja markkinoiden ymmärrys on edellytys sille, että yrityksen voi tuoda markkinoille menestyneitä tuotteita. Innovaatione ei myy, mikäli se ei ratkaise jotakin asiakkaillenne tärkeää ongelmaa tai asiakkaasi ei koe, että tuotteella on heille arvoa.

Uutuustuotteet voidaan luokitella varsinaisiin uutuuksiin ja sellaisiin tuotteisiin, jotka ovat uusia tulokkaita mutta niillä ei ole todellista uutuusarvoa. Nykyään myös retro on trendikästä – markkinoille lanseerataan vanha tuote uutena. Seuraavan sivun taulukkoon on havainnollistettu uutuustuotteiden luokittelu esimerkkejä apuna käyttäen. Kuten taulukosta voi havaita, suurimmalla osalla (76,6 %) uutuustuotteista ei ole todellista uutuusarvoa; ne ovat kilpailijoiden ”kopiotuotteita”. Riskisi ovat suuret, jos yrityksellänne on aikomus lähteä täysin uudella tuotteella täysin uusille markkinoille, sillä kokemuksia innovaatiotuotteesta ja uusista asiakkaista ei ole vielä hankittu; tällaisia innovaatioita onkin vain 1,4 % kaikista uutuustuotteista. Täten turvallisempi vaihtoehto yrityksellenne onkin tehdä esimerkiksi

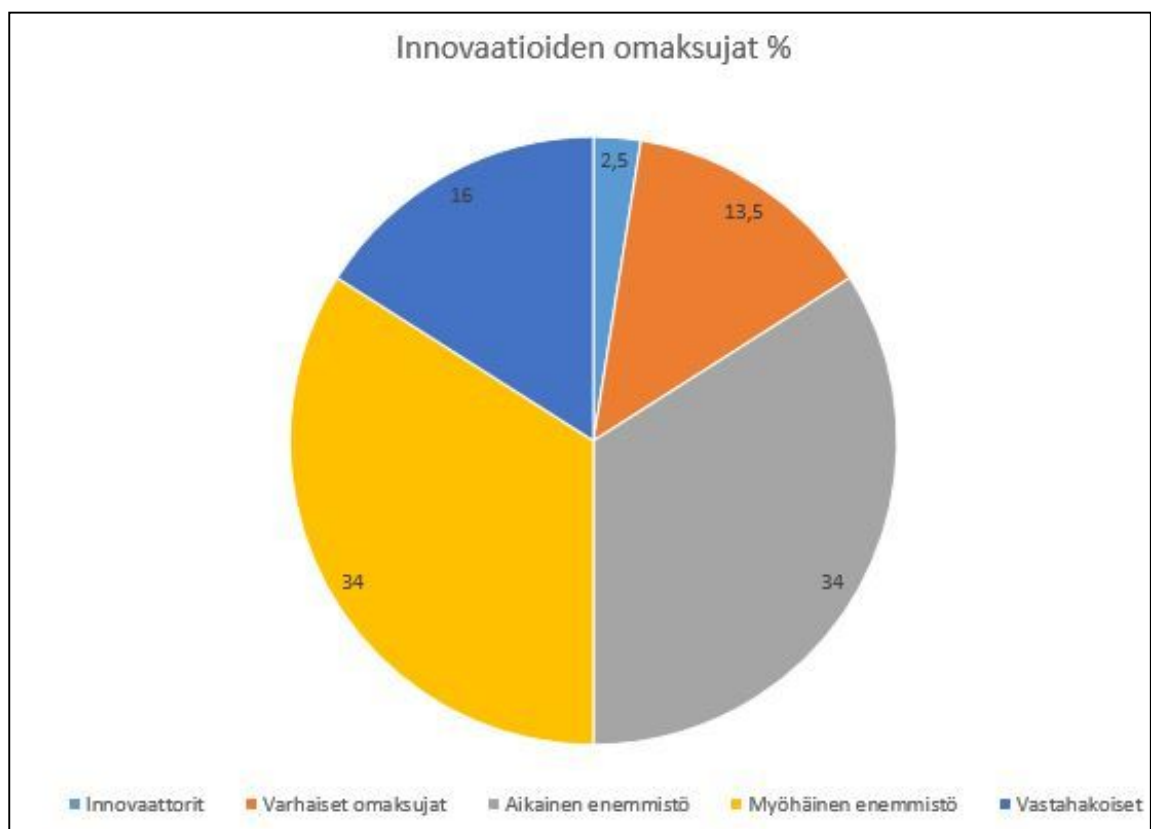
uudistettu tuote, kuten tuoteperheen laajennus, nykyisille asiakkaille. Tällöin vanhan tuotteen asiakaskunta on potentiaalinen kohderyhmä uudistetulle tuotteelle.

### ***Uutuustuotteiden luokittelu***

| Varsinaiset uutuudet |  |                                     |   | Ei varsinaista uutuusarvoa                    |              |               |
|----------------------|--|-------------------------------------|---|---|--------------|---------------|
| Lähtötilanne         | tuotetta ei ole markkinoilla ollenkaan | brändi vietään uusille markkinoille | tuote-perheen laajennus                       | kilpailija haluaa kehittää vastaavan tuotteen | sesonkituote | tuotemuuntelu |
| Lopputulokset        | uusi keksintö = innovaatio             | makeisbrändistä keksi               | uudet vaihtoehdot erilaisilla ominaisuuksilla | kilpailijan rinnakkaistuotteet                | jouluolut    | uusi pakkaus  |
| Prosenttiosuus       | 1,4 %                                  | 0,8 %                               | 6,1 %   | 76,6 %  | 12,9 %       | 2,1 %         |

Kaikki ihmiset eivät tietystikään omaksu innovaatioita samaan tahtiin. Rogersin kellon mukaan omaksijat voidaan jakaa viiteen eri segmenttiin: innovaattoreihin, varhaisiin omaksujiin, aikaiseen enemmistöön, myöhäiseen enemmistöön ja vastahakoisiin. Seuraava piirakka kuvio havainnollistaa jakaumaa.

### ***Innovaatioiden omaksujien prosenttiosuudet***



Yrityksenne olisi hyvä tiedostaa, minkälaiset kuluttajat/asiakkaat ostavat uutuuden ensimmäisenä. Asiakkaan tulee luonnollisesti aluksi tulla tietoiseksi siitä, että uusi tuote on saapunut markkinoille. Henkilön kyky omaksua uusi idea, käytäntö tai tuote perustuu näihin viiteen eri asiaan:

- Suhteellinen hyöty: onko innovaatio parempi kuin alkuperäinen ratkaisu/tuote?
- Sopivuus: miten hyvin innovaatio on sopusoinnussa henkilön kokemuksen, arvojen ja tarpeiden kanssa
- Tarpeet muutokseen: kuinka paljon käyttäjän tulee mukauttaa toimintaansa
- Kokeilumahdollisuudet: kuinka paljon ratkaisua/tuotetta on mahdollista kokeilla etukäteen
- Kommunikoitavuus: kuinka helposti hyödyt ovat näkyvissä yhteisön muille jäsenille

## 2 Tuotekehitys lanseerauksen pohjana

Pohjana uusien tuotteiden kehittämisessä, keksimisessä ja niiden lanseeraamisessa toimii tuotekehittäminen. Sen tuloksena syntyy joko täysin uusi tuote tai parannelma aiemmasta tuotteesta. Onnistuneen tuotekehitystoiminnan avulla yrityksenne pysyy ja menestyy markkinoilla. Tuotekehitys on tärkeimmistä toiminnoista yrityksissä. Jos tuotekehityksestä ei huolehdi, firmanne tuotteista tulee vanhentuneita ja myynti on vaarassa loppua kokonaan. Tuotekehitys on yhä keskeisemmässä roolissa yrityksissä, sillä tuotteiden elinkaari on monilla aloilla lyhenemässä.

Jotta menestyisitte tuotekehityksessä, teidän tulee...

- ✓ seurata markkinointia ja meneillään olevia trendejä
- ✓ tulkita kuluttajien ostokäyttäytymistä ja panosta systemaattiseen tutkimukseen
- ✓ huomioida vallitseva taloudellinen tilanne ja sen kehityssuunta
- ✓ pohtia terveellisyyttä, luonnollisuutta, kestäväää kehitystä, turvallisuutta, ekologisuutta ja muita trendejä
- ✓ kerätä palautetta asiakkailta
- ✓ omaksua laaja markkinoinnillinen näkökulma, jotta saavutat enemmän kilpailuetua ja kohtaat kuluttajien tarpeita
- ✓ panostaa osaavaan henkilöstöön
- ✓ varmistaa uusien ideoiden syntyminen ja tietojen saaminen markkinoilta
- ✓ budjetoida riittävä määrä resursseja
- ✓ miettiä, haluatko suojata uuden tuotteen jotenkin, esimerkiksi patentilla
- ✓ sisäistää tuotteen elinkaariajattelu.

Ennen kuin aloitatte varsinaisen tuotekehitystyön yrityksessänne, teidän on laadittava lähtökohta-analyyskejä. Analyysien tarkoitus on pohjustaa tuotekehittelyä etsimällä tietoa ympäristöstä, markkinoista ja kilpailijoista. Lisäksi analyysiin sisältyy myös tietoa yrityksestänne. Tekemällä lähtökohta-analyysin onnistutte todennäköisesti paremmin lanseeraamaan markkinoille asiakkaita miellyttävän tuotteen. Seuraavan sivun taulukkoon on koottu ne tiedot osa-alueittain, joita teidän lähtökohta-analyysisi tulisi selvittää.

### ***Lähtökohta-analyysit***

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Ympäristöanalyysi</b>   | ✓ taloudellinen, lainsäädännöllinen, kulttuurinen ja teknologinen kehityksen suunta   |
| <b>Markkina-analyysi</b>   | ✓ markkinoiden koko ja kylläisyys<br>✓ ostokäyttäytyminen<br>✓ segmentit  |
| <b>Kilpailija-analyysi</b> | ✓ kilpailijat ja niiden markkinaosuudet ja menestystekijät<br>✓ kilpailun yleispiirteet (kovaa, rauhallista?)<br>✓ ylivoimaiset kilpailijat, vaaralliset haastajat? |
| <b>Yritysanalyysi</b>      | ✓ yrityksen taloudelliset, tuotannolliset ja henkiset resurssit<br>✓ yrityksen muiden tuotteiden imago ja asema markkinoilla  |

Tuotekehittelyllä tähdätään usein tähtituotteen luomiseen, mikä edellyttää yritykseltänne pitkäjänteistä työtä. Pitäkää tuotekehittelytyö jatkuvavana ja systemaattisena toimintana. Kokonaisvaltainen tuotekehitystyö on monivaiheinen ja työläs prosessi. Se koostuu tuotekehityksen, markkinoinnin ja valmistuksen yhteistyöstä, lisäksi taloushallinto on tärkeä taustalla vaikuttava tekijä.

Yrityksenne asiakkaiden ideat ja henkilökuntanne osaaminen ovat avainasioita tuotekehittelyssä. On tärkeää, että tuotekehitystyö organisoidaan yrityksessänne hyvin. Käytännössä tuotekehittelyn eri vaiheita voitte toteuttaa limittäin ja rinnakkain riippuen alasta ja tuotteista tai palveluista. Tästä huolimatta ideoiden saaminen valmiiksi tuotteeksi tulisi olla organisaatiossanne selkeä prosessi, jossa asetetut tavoitteet kannattaa yrittää saavuttaa niin hyvin kuin teknisten ja taloudellisten asioiden kannalta on mahdollista.

Tuotekehityksen vaiheet ovat seuraavat:

1. ideointi ja arviointi
2. kehittäminen ja testaus
3. tuotteistaminen ja lanseerauksen valmistelu
4. lanseeraus

Seuraavan sivun kuvioon on havainnollistettu esimerkki tuotekehitysprosessin etenemisestä.



## ***Tuotekehitysprosessi***



Tuotekehityksen tärkeyttä tukevat seuraavat näkemykset:

- Tyydyttämättömät ja muuttuvat tarpeet vaativat uutuustuotteita
- Teknologian kehitys mahdollistaa uudenlaisien tuotteiden tekemisen
- Tuotekehityksellä on mahdollista löytää ratkaisu havaittuun tarpeeseen
- Uutuuksilla saavutetaan kilpailuetua ja erilaistutaan
- Uudet tuotteet lisäävät voittoa
- Julkisen vallan haasteet ja toimenpiteet edellyttävät muutoksia
- Kilpailu vaatii jatkuvaa kehittelytyötä: on kallista epäonnistua
- Informaatio käyttäjiltä ja markkinoilta on entistä vaivattomammin saatavissa

### 3 Lanseeraus

Lanseerauksella tarkoitetaan uuden tuotteen esittelemistä markkinoille ja sen tavoitteena on saada tuote menestymään. Lanseerauksesta alkaa tuotteen elinkaari ja sen julkisuus. Lanseeraus on kriittinen tekijä menestymisen kannalta, sillä sen onnistuminen vaikuttaa vahvasti koko uuden tuotteen menestymiseen. On ensiarvoisen tärkeää, että sisäistätte lanseerauksen tärkeyden. Lanseeraus on kannattava panostus, vaikka sen hintalappu saattaisikin aluksi kauhistuttaa.

Lanseeraus on hyvin kallista toimintaa, ja siksi siltä odotetaan investointina paljon. On ennustettu, että tulevaisuudessa lanseeraustoimet vievät entistä suuremman osan yritysten markkinointipanostuksista. Lanseerausprosessin hallinta tulee siis olemaan yksi tärkeimmistä ydinasioista koko yrityksenne menestykselle, kehitykselle ja jopa olemassaololle. Kaikesta huolimatta lanseeraus on usein valitettavasti huonosti johdettu, ja huonoa ensivaikutelmaa on vaikea korjata myöhemmin. Lanseeraukseen liittyy kertaonnistumisen pakko. Huolehtiihan teidän yrityksenne kunnollisesta lanseerauksesta ja sen johtamisesta?

Suurin osa innovaatioista poistuu markkinoilta liian nopeasti: kuluttajatuotteista noin 60 % poistuu ensimmäisen vuoden jälkeen. Viimeistään toisen vuoden aikana puolestaan 85–90 % häviää hyllyiltä. B2B-bisneksessä onnistumisprosentti puolestaan on vain noin 40. Heikot onnistumisen todennäköisyydet hämmentävät, varsinkin kun tiedetään, että uutuuksien markkinointiin käytetään paljon rahaa. Olisikin syytä pohtia, miten teidän yrityksenne voisi tuottaa ja kaupallistaa uutuuksia niin tehokkaasti ja hyvin, etteivät ne häviä markkinoilta.

Yrityksenne tuotekehityksen ei tule päättyä lanseerauksen yhteydessä, vaan tuotetta olisi oleellista kehittää edelleen, tutkia ostajien suhtautumista, tehdä muutoksia tuotemalliin ja kehittää lisäpalveluja. Lanseerausprosessin ja -päätöksiä tulisi olla suorassa yhteydessä firmanne strategiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin pitkällä aikavälillä. Täten lanseeraus ei voi olla pelkkä markkinointikelpoisen tuotteen kampanja markkinoille viemiseksi. Lanseerattava uusi tuote voi olla joko täysin uusi, paranneltu versio tai vain näennäisesti uudistettu; oleellista on, että tuotetta pidetään uutena. Silloin on aina kyse lanseeraamisesta.

Lanseeraussuunnittelu on työtä, joka vaatii yrityksenne henkilöstöltä pitkäjänteisyyttä, määrätietoista otetta ja tavoitteellisuutta. Tarvitsette myös osaamista markkinointiviestinnässä. Business-to-businesspuolella puolestaan tärkeä osaamisalue on asiakasyritysten ostoprosessien rakenteiden tunteminen. Lisäksi teidän olisi hyvä pohtia, mitkä asiat tulevaisuudessa korostuvat ja ovat tärkeitä kuluttajille – näitä voivat olla muun muassa eettisyys, ekologisuus, turvallisuus, vaihteluhalu tai elämyksellisyys. Ostajien kiinnostuksen herättämiseksi uutuudesta tarvitaan usein paljon erilaista informaatiota, joten panostakaa lanseerauksessa viestintään. Viestintä on oleellinen osa lanseerausta.

Lanseerauksia vaikeuttaa muun muassa se, että yritykset ovat tulleet entistä enemmän riippuvaisiksi markkinoiden, kilpailijoiden ja kilpailuympäristön jatkuvista muutoksista. Jotta yrityksenne menestyisi, on tärkeää että tarkkailette ulkoisia tekijöitä (ympäristö, markkinat, kilpailu), teette niistä johtopäätöksiä ja keskitytte niiden tuote- ja markkina-alueiden kehittämiseen, joilla pystytte erottumaan kilpailijoista. Perusedellytys uutuustuotteenne menestykselle on asiakassuuntaisuus eli kyky vastata kilpailevia tuotteita paremmin asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin. Lisäksi yrityksenne menestysmahdollisuuksia korottaa lanseeraustuotteen yhteensopivuus tuotevalikoimanne ja/tai markkinalohkonne kanssa.

Lanseerausosaamisen tulisi kuulua jokaisen yrityksen markkinointitaitojen ydinosamiseen. Systemaattinen lähestymistapa tuottaa lanseeraukseenne todennäköisesti hyviä tuloksia. Menestyksekkäs lanseeraus vaatii monien alojen hallintaa: markkinatutkimus, myynti, jakelu, myynninedistäminen, tutkimus, kehitys ja tuotesuunnittelu. Lisäksi on tärkeää, että teillä on toimintorajat ylittävät tiimit, jotka tekevät päätökset ratkaisevista markkinointi- ja tuotantoasioista. On myös suositeltavaa, että otatte logistiikan mukaan lanseeraussuunnitteluun varhaisessa vaiheessa. Markkinoinnin on hyvä koordinoida lanseeraustanne läpi koko prosessin ajan. Lisäksi tiedonkulkunne tehostaminen ja sisäisten koulutusten merkitys on suuri onnistuneen lanseerauksen pohjana.

### **3.1 Näin organisoit lanseerauksen**

Tarvitsette lanseeraukselle selkeän johtajan. Koska lanseerauksessa on kyse isosta prosessista, jolla on korkea taloudellinen merkitys ja pitkävaikutteiset seuraukset, lanseerausvas-

tuuta ei voi firmassanne kukaan hoitaa vain osa-aikaisesti. Lanseeraus vaatii ”lanseerausjohtajalta” päätoimista työskentelyä.

Lisäksi on mainitsemisen arvoista, että lanseerauksen päävastuuta ei kannata delegoida firmassanne hierarkkisesti kovinkaan alas; lanseeraus kuuluu ylimmän markkinointijohtone tehtäviin. Lanseerauskokonaisuus saadaan kuitenkin toimimaan, kun resursoitte lanseerauksen organisaationne sisällä mahdollisimman laajalle alueelle; tällöin käytettävissä olevat osaamisalueet ja voimavarat saadaan mukaan lanseerauksen toteuttamiseen. Etenkin organisaation erikoistunut markkinointiosaaminen, kuten markkinointitutkimus, mainosasiantuntijat ja myyntitoiminnot, on tärkeää. Tarvitsette myös tuotekehityksen, tuotannon, logistiikan, myynnin ja asiakaspalvelun osaamista.

Jos markkinoinnin erityisasiantuntijoita ei ole organisaationne sisällä saatavissa, kannattaa teidän turvautua ulkopuoliseen apuun. Esimerkiksi mainos- ja tiedotustoimistojen, markkinointitutkimuslaitosten ja markkinoinnin konsulttitoimistojen puoleen teidän olisi hyvä kääntyä, kun tavoitteenanne on varmistaa markkinointitoimenpiteiden tehokkuus tai suunnitella niitä.

Teidän ei missään tapauksessa kannata alkaa säästämään lanseerausosaamisessa ja -resurssien varmistamisessa. Menestyksekkäs, mutta kalliimpi lanseeraus on poikkeuksetta parempi vaihtoehto kuin halpa lanseeraus, joka huonosti tehty ja epäonnistunut. Jälkeenpäin pohtiminen siitä, olisiko lanseeraus onnistunut paremmin isommalla budjetilla, ei ole järkevää. Kerralla onnistuminen on ”pakollista” – myöhemmin teidän on vaikeaa muuttaa enää asioita paremmaksi. Silloin olette tilaisuutenne jo saaneet ja tilanne ohi.

Vaikka lanseerauksen hintalapulla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä menestykseen, on silti todennäköistä, että asiantuntijuus kasvattaa onnistumismahdollisuuksianne. Lanseeraus hetki vaatii teiltä ”kovaäänisyyttä”. Kertokaa asianne näkyvästi ja kuuluvasti. Lisäksi lanseerausvaiheen satsaamiseen liittyy myös ihmisten uutuudenviehätys, joka teidän kannattaa hyödyntää. Jos viette tuotteen vähitellen markkinoille siten, että sitä ei ole kunnolla omakuttu uutuudeksi, on todennäköistä että se ei saa koskaan tarpeeksi kiinnostusta osakseen.

### 3.2 Lanseerausprosessi

Lanseeraus on selkeä prosessi, joka etenee tiettyjen vaiheiden mukaisesti noudattaen laatimaanne aikataulua ja budjettia. Lanseeraus, oli kyseessä siten tuote tai palvelu, kestää kuukausia tai vuosia riippuen toimialastanne, tuotteenne luonteesta ja uutuusasteesta, asiakaskohderyhmistänne, markkinatilanteesta, resursseistanne ja lanseerausstrategiastanne. Yleisesti ottaen teidän kannattaa kuitenkin toteuttaa lanseeraus niin nopeassa tahdissa kuin mahdollista, koska se parantaa tehoa ja tuloksia. Edellytyksenä lanseerauksen aloittamiselle on tuote tai palvelu, joka on analysoitu testien ja arviointien perusteella markkinakelpoiseksi. Alla olevasta kuviosta voit tarkastella, miten lanseerausprosessi etenee.

#### *Lanseerausprosessi*



Määrittelemällä lähtökohdat aloitatte varsinaisen lanseerausprosessin. Määrittelyyn sisältyy alustavan aikataulun laatiminen, budjetointi ja lähtökohta-analyysi. Analyysien pohjalta teidän tulee tehdä seuraavassa vaiheessa perusratkaisut lanseeraukselle ja kartoittaa riskit, joista kerrotaan myöhemmissä kappaleissa lisää. Näiden vaiheiden jälkeen voitte siirtyä toteutusvaiheeseen.

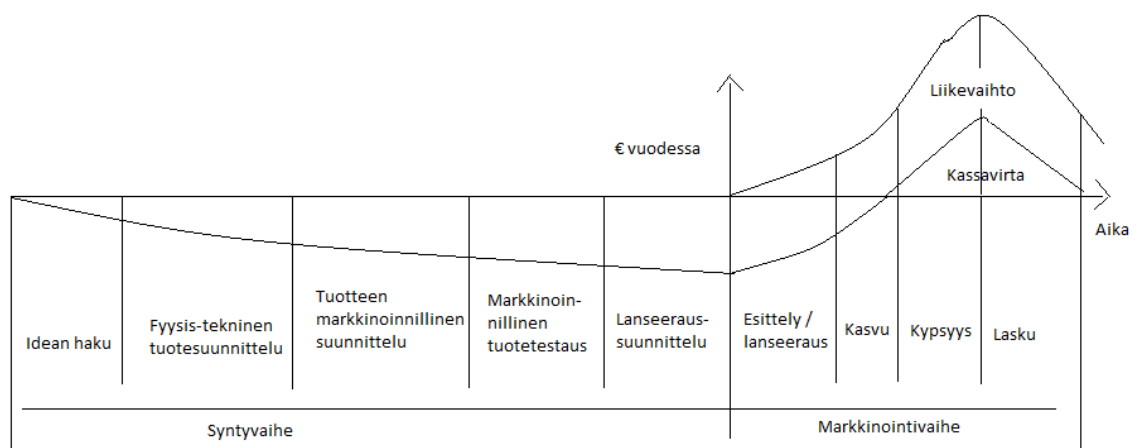
Tuotteen lanseerausta voi myös tarkastella sijoittamalla se elinkaarimalliin (katso seuraava kuvio). Elinkaarimallissa esitetään lanseerausvaiheen lisäksi myös tuotteen kehitysvaiheet.

Kuviosta voitte havaita, että katetta saadaan vasta elinkaaren kasvuvaiheessa; lanseerausvaiheessa uutuustuotteesta ei yleensä saada vielä voittoa. Pelkkää tulostavoitetta teidän ei kannata asettaa onnistumisen mittariksi, vaan huomioikaa myös nämä asiat:

- tunnettuustavoite kohderyhmässä
- onnistuneet referenssit tuotteen jatkomarkkinoille
- kokeilijoiden määrä
- tuotettyytyväisyys kokeilijoiden keskuudessa
- uusintaostot
- tavoitemielikuvan oikeellisuus ja sen läpisaaminen
- saavutettu volyymi- ja myymäläpeitto jakelutiessä
- saavutettu markkina-asema ja myyntivolyymi

Yrityksenne kannattaa pyrkiä pitämään tuotevalikoimissaan useita eri elinkaaren vaiheissa olevia tuotteita, koska tuotekehitys ja uutuuksien lanseeraustoimet sitovat aina suhteellisen paljon taloudellisia varojanne. Näin ollen voitte käyttää kassavirtaa uutuuksien lanseeraamiseen niiltä tuotteilta, jotka keräävät voittoa elinkaaren voittoa tuottavissa vaiheissa. Kun toimitte yrityksessänne edeltävän mukaisesti, varmistatte jatkuvan "elinkelpoisuuden" yrityksenne markkina-alueilla.

### ***Lanseerausprosessi tuotteen elinkaarimallissa***



LANSEERAUSPROSESSI

### 3.2.1 Lähtökohta-analyysit

Kuten edellisessä kappaleessa onkin jo mainittu, varsinainen lanseerausprosessinne käynnistyy siten, että määrittelette lähtökohdat. Lähtökohta-analyysien tarkoituksena on hakea tietoa organisaationne sisältä ja toimintaympäristöstä. Informaation hankkiminen selkeyttää prosessia ja on apuna, kun teette strategisia valintoja. Tietoa teidän tulee hakea ja analysoida neljässä eri vaiheessa. Ne sisältävät informaatiota:

1. tulevista markkinoista ja tulevaisuuden kehityksestä
2. kilpailun luonteesta ja kilpailijoista
3. toimintaympäristön kehityksestä
4. yrityksenne nykytilanteesta ja tulevaisuuden visioista.

Alla olevaan taulukkoon on koottu lähtökohta-analyysit ja tiivistetty asiat, joita teidän tulee niissä selvittää. Taulukko muistuttaa hyvin paljon aiempaa taulukkoa, jossa kuvataan lähtökohta-analyysit tuotekehitystyön alussa.

#### ***Lähtökohta-analyysit lanseerausprosessissa***

| <b>Analyysin nimi</b>            | <b>Mitä teidän tulee selvittää?</b>   |
|----------------------------------|---|
| <b>Markkina-analyysi</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ markkinoiden koko</li><li>✓ markkinoiden rakenne</li><li>✓ ostokäyttäytyminen</li><li>✓ kylläisyysaste</li></ul>          |
| <b>Kilpailija-analyysi</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ kilpailevat tuotteet/palvelut</li><li>✓ saman tyyppiset tuotteet/palvelut</li><li>✓ korvaavat tuotteet/palvelut</li></ul> |
| <b>Toimintaympäristöanalyysi</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ tulevaisuuden näkymät</li><li>✓ kehitystrendit</li><li>✓ muuttuvan maailman tarpeet</li></ul>                             |
| <b>Yritysanalyysi</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ uutuustuotteen merkitys yrityksellenne nyt ja tulevaisuudessa</li></ul>   |

Käytännössä markkina-analyysissa teidän tulee etsiä vastauksia erilaisiin markkinoita selvittäviin kysymyksiin. Markkinoiden koko määräytyy kohdealueen potentiaalisista asiakkaista



ja heidän käyttämästään rahamäärästä lanseeraustuotteen tai sitä korvaavaan tuotteen ostamiseen. Markkinoiden rakennetta selvittäessä b2b-markkinoinnissa teidän on etsittävä informaatiota potentiaalisten asiakaskohdeyritysten toimialasta, koosta ja menestystekijöistä. Kuluttajamarkkinoiden rakenteesta taas teidän pitää selvittää ostorakenne eli se, kuka tekee lopullisen ostopäätöksen. Tämän jälkeen selvitetään yleiset ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat, kuten ikäryhmät, sukupuoli, tuloluokat, ammattiryhmät tai elämäntyyli-tekijät. Kylläisyysasteen tavoitteena on selvittää, miten asiakkaiden tarpeita vastataan tällä hetkellä ja kuinka paljon uutuustuotteella on tulevaisuudessa kysyntää.

Kilpailija-analyyssissä teidän tulee selvittää asioita kilpailijoista ja kilpailevista tuotteista. Kilpailijaselvityksen on käytännössä hyvä olla taulukko, johon listaatte kilpailevien tuotteiden ja yritysten vahvuudet, heikkoudet ja muut huomionarvoiset huomautukset. Kilpailija-analyyysin tarkoitus on analysoida kilpailutilannetta ja tehdä arvioita ja päätelmiä.

Toimintaympäristöanalyysien avulla saatte informaatiota muuttuvan maailman tarpeista. Yritykset voivat hyödyntää näitä tietoja omien tuote- ja palveluvalikoimiensa kehittämisessä. Oman tuotteen näkökulmasta on viisasta pohtia tulevaisuuden näkymiä ja kehitystrendejä. Yritysanalyyssissä pohditte uutuuden merkitystä yrityksellenne tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Teidän tulee tehdä päätökset lanseerauksen perusratkaisuista lähtökohta-analyyssien perusteella. Perusratkaisuihin kuuluu tuotteen sijoittaminen yrityksenne tuotesalkkuun, vaikutukset yrityksenne kilpailustrategiaan ja strategiaan päämääriin sekä asiakaskohderyhmienne määrittely. Lisäksi lanseerausriskit tulee jo alkuvaiheessa kartoittaa ja analysoida perin pohjin.

Lanseerauksen alkuvaiheeseen teidän tulee laatia myös alustava aikataulu ja prosessin alustava budjetointisuunnitelma. Markkinoinnillisiin perusratkaisuihin sisältyy valitsemanne asiakassegmentin tavoittamiseen soveltuvan kilpailukeinojen yhdistelmän rakentaminen ja testaaminen. Tavoitteena on saada varmuus, että uutuustuote on markkinoinnillisesti kilpailukykyinen niissä asiakassegmenteissä, jotka olette valinneet.

Seuraavaksi teidän on päätettävä lopullisesti, aiotteko suorittaa lanseerauksen vai ette. Koko prosessi kannattaa lopettaa, mikäli tuotteessa ei vaikuta olevan ainesta markkinoinnillisesti elinkelpoiseksi. Voitte aloittaa konkreettiset toimenpiteet suunnitteluun tuotteen markkinoille tuomiseksi vasta myönteisen lanseerauspäätöksen jälkeen. Suunnittelun keskeisiä ydinkohtia ovat lanseeraukselle asetetut tavoitteet ja niiden pohjalta laadittava tarkka lanseeraussuunnitelma tuotteen menestymiseksi.

Toteutusvaiheessa viette uutuuden esittelyvaiheen alkuun seuraten suunniteltuja aikatauluja ja toimenpiteitä. Seurannan tarkoituksena on havainnoida eri toimenpiteiden vaikutukset ja oikea-aikaisuus. Jo lanseerauksen ollessa käynnissä seurannan on mahdollistettava toteutusvaiheessa ilmenevien mahdollisten ongelmien ja virheiden pikainen korjaaminen tarpeeksi ajoissa.

### **3.2.2 Strategiset päämäärät ja markkinoinnilliset perusratkaisut**

Lanseerauksella on tavallisesti taustalla yrityksenne strategisia päämääriä. Niitä voivat olla esimerkiksi

- markkinaosuuksien säilyttäminen
- markkina-asemien vahvistaminen
- uusien markkinoiden valtaaminen
- innovaatiojohtaja-aseman hankkiminen tai ylläpitäminen
- kilpailijoiden päihittäminen ja poissa pitäminen omalta markkina-alueelta

Markkinaosuuksien säilyttäminen on syynä lanseeraukseen etenkin silloin, kun yrityksellä on vanha tuote elinkaaren laskuvaiheessa tai lähestymässä sitä. Tässä tapauksessa yritys ei yleensä pysty enää ylläpitämään vallitsevaa markkina-asemaansa tuotteella. Tilanteen parantamiseksi vaihtoehtoina ovat lanseerata uusi tuote, joka korvaa vanhan; tuoda uusi tuote markkinoille vanhan rinnalle tai uudistaa vanha tuote (näennäisuudistus). Nämä ovat perusstrategioita. Viimeisin vaihtoehto on nykyään paljon käytetty, koska on olemassa jo lukuisia paikkansa löytäneitä brändejä, joiden on kuitenkin uudistuttava ja ellettävä kuluttajien tarpeiden ja toiveiden mukaisen kehityksen virrassa.

Markkinaosuuksien vahvistaminen voi merkitä yrityksellenne käytännössä sitä, että korvaatte vanhan tuotteen uudella, uudistatte vanhaa tuotetta tai tuotte uuden rinnakkais-tuotteen vanhan ohelle. Usein pelkästään vanhan tuotteen korvaaminen uudella tai näen-näisuudistus ei tuo mukanaan todellista mahdollisuutta markkina-asemien vahvistamiseksi. Tavallisesti pyrkimyksenä on tuoda uusia lisämalleja vanhojen tuotteiden rinnalle, jotta brändiperhettä saataisiin laajennettua. Tuoteperheen luominen huoventaa lanseerausprosessia. Jos olette onnistuneet luomaan menestyksekkään brändin, on teillä hyvä pohja tuoda uusia saman merkkisiä tuotteita markkinoille. Teidän on kuitenkin varottava kannibalismiriskiä. Kannibalismiriskissä käy niin, että se, minkä uuden lanseerauksen kautta voitetaan, hävitään yrityksen toisissa tuotteissa. Tällöin kokonaisvaikutus ei koidu positiiviseksi. Jos kannibalismiriski onnistutaan välttämään, on yritykselle yleensä varsin edukasta, jos se onnistuu luomaan markkinoille monia merkkejä. Kannibalismiriskistä on kerrottu tarkemmin kappaleessa ”3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet”.

Innovaatiojohtajuuden hankkiminen tai säilyttäminen vaatii yritykseltänne jatkuvaa tuotekehitys- ja tuoteuudistustyötä sekä säännöllistä uusien tuotteiden lanseeraamista markkinoille. Yrityksenne saavuttaa innovaattoriasemalla merkittävää imagohyötyä, josta on apua jos halutaan menestyä markkinoilla.

Kilpailijoiden pitäminen loitolla omalta markkinasegmentiltä tai kilpailijoiden päihittäminen on toisinaan merkittävin motiivi lanseeraukselle. Se onnistuu erityisesti silloin, kun yrityksellänne on selkeä kustannusetu tuotannossa ja jos olette lanseeranneet tuotteen ensimmäisenä markkinoille käyttäen hintaetuaan hyväkseen. Tällöin luodaan tilanne, jossa kilpailijat kokevat usein, ettei heidän kannata lähteä kilpailemaan yleiselle areenalle. Etenkin mahdollisimman varhain tehty lanseeraus varmistaa paremmin sen, ettei kilpailijoiden- ne kannata tuoda tuotetta myöhemminkään markkinoille.

Strategisten päämäärien määrittelyn ohessa tulee teidän analysoida lanseerausprosessissa myös mahdolliset liiketoimintaan muodostuvat strategiset riskivaikutukset. Kappaleessa ”3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet” on avattu näitä riskivaikutuksia.

Markkinoinnillisiin perusratkaisuihin lukeutuu kilpailutekijöiden hyödyntäminen ja yrityksen liikeidean mukaisen toimintamallin huomioiminen. Tällä tavalla rakennatte yrityksenne strategiapäätöksiä tukevaa, markkinoinnin kilpailukeinoja soveltavaa toimintaohjelmaa

nimeltä markkinointimix. Ratkaisuja kilpailukeinoihin tuotteen osalta ovat tuote, hinta, jakelu ja saatavuus sekä markkinointiviestintä. Palvelutuotteen kilpailukeinoja ovat sisäiset ja ulkoiset asiakkuudet, yritysympäristö ja palveluprosessi. Hyvässä lanseerausohjelmassa nämä asiat testataan ja muovataan sopimaan yhteen yrityksen strategisten päämäärien kanssa, ennen kuin lanseerausohjelma, eli tuotteen varsinainen markkinoille tuonti, aloitetaan.

### 3.2.3 Lanseerauksen testiohjelma

Yksi avainkohta lanseerausmarkkinoinnissa on testivaihe – teidän kannattaa testata jokainen markkinointielementti. Testitutkimus maksaa itsensä takaisin, jos testien kautta pystytte huomaamaan ja korjaamaan jonkin riskitekijän. Tällöin varmistatte lanseerauksen onnistumisedellytykset paremmin. Valitkaa uuden tuotteen testauskohteet alla olevan kuvion mukaisessa järjestyksessä.

#### ***Uuden tuotteen testauskohteet***



Kuvion taustalla on markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoitus, jotka ovat kytköksissä lanseerauksen lähtökohta-analyysin kanssa. Apuvälineinä voitte käyttää muun muassa asenne- ja elämäntyyli tutkimuksia, joiden avulla voidaan peilata asenteita, joita kohderyhmällä on tutkittavaa ja lanseerattavaa tuoteaihiota kohtaan. Markkinatilanteen ja kohderyhmän kartoituksessa teidän tulisi ottaa selvää mahdollisista asemointiperusteisista markkina-aukoista, joihin tuote pyritään kohdentamaan. Nämä selvitykset vaikuttavat niin viestintäratkaisujenne rakentamiseen kuin tuotteen mielikuvalliseen kehittämiseen.

Yrityksenne tulee luonnollisesti aina ensin selvittää, onko tuoteidea toimiva ennen kuin lähette kehittämään tuotetta markkinoinnillisesti. Tuoteidean testaukseen kuuluu tuuteominaisuuksien testaus. Valitun segmentin asiakkaiden mielipiteet suunnitelluista tuuteominaisuuksista teidän tulee aina huomioida ennen kuin teette lopulliset päätökset. Kun tuoteaihion suunnitelmat ovat selvät, siirtykää testaamaan tuotelupauksia, eli tuotteen myyntiargumentteja. Tuotelupauksissa voitte testata esimerkiksi seuraavia asioita: myyntiargumenttien sopivuus kuluttajan ostomotiiveihin, erottuvuus kilpailijoista sekä tuotelupauksen elinkelpoisuus pitkällä aikavälillä.

Nimitestien tarkoituksena luonnollisesti on pyrkiä selvittämään tuotteelle suunniteltujen nimivaihtoehtojen sopivuus. Nimitesti tarjoaa mahdollisuuden valita se vaihtoehto, joka parhaiten täyttää tuotteelle asetetut mielikuvatavoitteet. On suositeltavaa, että testaatte useita eri vaihtoehtoja. Pakkaustestissä testataan pakkauksen kokoa, materiaalia, muotoa sekä muita ulkonäköseikkoja, kuten värimaailmaa ja visuaalisia elementtejä. Pakkaustestivaiheessa kaikkien pakkauksessa olevien elementtien on oltava mukana, koska asiakas muodostaa myös ostotilanteessa mielikuvan tuotteesta muun muassa pakkauskokonaisuuden perusteella. Täten pakkaustestin tulos saattaa olla harhaanjohtava, jos kaikkia pakkauselementtejä ei ole saatavilla testivaiheessa.

Hintatestillä voitte selvittää hintahaarukkaa ja sitä, paljonko asiakas olisi valmis maksamaan tuotteestanne. Hintatestivaiheessa tuotteen pitäisi olla täysin valmis – pakkaukset ja nimet tulee olla päätettynä. Muussa tapauksessa asiakas ei kykene muodostamaan tuotteelle mielessään oikeaa arvoa, johon monesti nimellä ja pakkauksella on selkeä vaikutus. Ongelmana hintatesteille on usein niiden luotettavuus, sillä todellinen hintakilpailu käydään vasta markkinoilla. Hintatestit mittaavat usein absoluuttista hintaa, vaikka kilpailua käydään suhteellisilla hinnoilla.

Perinteisten hintatestien rinnalla on olemassa kehittyneitä hintajoustotutkimuksia, joiden pyrkimys on selvittää, kuinka ison markkinaosuuden tuote kykenee saavuttamaan milläkin hinnalla. Tämän selvittäminen on kuitenkin mahdollista vain sellaisten tuotteiden kohdalla, joiden kohderyhmällä on selvä käsitys markkinoilla olevien tuotteiden hinnoitteluista. Hintatestien toimivuuden kannalta on tärkeää, että testatut hinnat suhteutetaan aina jollain

tapa kilpailevien tuotteiden hintoihin – näin ollen tulokselle saadaan jotenkin toimiva markkinaperusta.

Mainonnan viestisisältöjä ja viestintätapaa voitte tutkia mainonnan esitestauksella. Sen avulla voitte lisäksi selvittää myös mainosluonnosten ja niiden elementtien toimivuutta. Mainonnan testaaminen on yleensä edullinen tapa varmentaa, että suunniteltu viestintä tekee tehtävänsä halutusti kohderyhmässä. Tällä tavoin voitte ennalta suorittaa sellaiset välttämättömät muutokset, jotka auttavat lanseerausmainontanne toimivuutta. Testitoiminnan taustalla on se lanseerauksen perustotuus, että pelkästään yksikin epäkohta riittää pilaamaan lanseerausprojektin, jolla on hyvätkin menestysedellytykset. Lanseeraushankkeen kariutumiseen ei tarvita kuin esimerkiksi väärä nimi, viestityyli, hinta, vääränlainen pakkaus tai vetoamaton mainossanoma. Testien tarkoitus on pyrkiä varmistamaan, ettei teiltä jää yhtäkään vastaavaa kriittistä tekijää kehitysprojektissa huomaamatta, joka voisi kaataa koko hankkeenne.

Teidän olisi hyvä suorittaa lanseeraustestit testiohjelmana, esimerkiksi jo aiemmin esitetyn kuvion ”uuden tuotteen testauskohteet” mukaisesti. Testiohjelman tarkoituksena on testata yhtä asiaa kerrallaan. Esimerkiksi hintaa ette voi testata ennen nimi- ja pakkaustestejä. Myöskään viestisisältöä ette voi testata ennen kuin tuoteratkaisu, nimi, pakkaus ja hinta ovat valmiina ja niin edelleen. Testiohjelmaan liittyy siis monivaiheisuus; yksi lanseeraustesti ei riitä selvittämään lanseerausratkaisujen kaikkien osien toimivuutta.

Lanseeraustesteihin liittyy kvalitatiivinen tutkimusote – ne eivät ole laajamittaisia markkinointitutkimuksia. Lanseeraustesteissä hyödynnetään usein pientä otantaa ryhmä- tai yksilökeskustelujen tai b2b-markkinoinnin avulla. Lanseeraustestit pyrkivät selvittämään menestystekijöiden ohella myös sen, että epäonnistumistekijät kitketään pois lanseerauksesta. Lanseeraustestien laiminlyömiseen keksitään monia syitä, tai paremminkin sanottuna teko-syitä. Todellisuudessa kuitenkin jokainen epävarmuustekijä, joka saattaa kaataa koko hankkeenne, on parempi aina varmistaa testien avulla. Parempi vaihtoehto on testata ennakoon kuin toivoa parasta, pelätä pahinta lanseerausvaiheessa – varaa yhteenkään epäonnistuneeseen ratkaisuun yrityksellänne ei ole. Kaikesta huolimatta vaikuttaa siltä, että yritysmaailmassa ei ole vielä tajuttu sitä, että testi kannattaa aina, jos ollaan vähänkin epävarmoja lanseerausratkaisusta. Markkinointielementtien testaus on aina kannattavaa, kos-

ka testeihin menevät kulut ovat suhteellisen pieniä verrattuna niihin virheisiin, joihin voitte päätyä kun päätätte markkinoinnin kilpailukeinoja.

Vasta markkinointielementtitestien jälkeen voitte yrityksessänne tehdä lopullisen päätöksen lanseerauksesta. Tässä vaiheessa teillä on kolme eri toimintavaihtoehtoa:

1. Siirrätte lanseerauspäätöstä, koska testivaiheessa on ilmennyt virheratkaisuja. Korjaatte virheratkaisut ja näin takaatte, että tuotteen menestystä ei aseteta epävarmuuden alaiseksi.
2. Lopetatte lanseerausprojektin, koska markkinointielementtitestit ovat osoittaneet, ettei tuotteelle löydy riittävästi kysyntää tai sopivaa hintaa kustannuksienne kattamiseksi.
3. Teette päätöksen tuotelanseerauksesta niillä elementeillä, jotka on todettu toimiviksi suunnittelussa ja testeissä. Uskotte, että tuote menestyy markkinoilla.

On tärkeää, että lanseerauspäätöksenne on aito ja oikea. Jos lanseerausta ei kannata toteuttaa, on yrityksenne rohkeasti päätettävä hankkeen lopettamisesta; tällöin vältytte suurilta kustannuksilta. Usein tapahtuu se virhe, että aitoa lanseerauspäätöstä ei tehdä. Se johtuu useimmiten esimerkiksi siitä, että lanseeraukseen on sitouduttu toden teolla jo tuotekehityksen aikana.

Teidän kannattaa laatia lanseerausriskianalyysi lanseerauspäätöksen yhteydessä. Riskianalyysien sisältöjä on avattu kappaleessa ”3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet”.

#### **3.2.4 Lanseerauksen toteutus**

Varsinaisen lanseeraustyön voi yrityksenne aloittaa, kun olette ratkaisseet kaikki edellä mainitut lanseerauksen pohjustustoimenpiteet. Lanseeraustyö on käytännössä suurilta osin (markkinointi)viestintää, jonka päämääränä on saada rakennettu tuote menestymään markkinoilla. Tuotteen menestymisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että lanseeraus onnistuu. Tämän vuoksi teidän on oleellista laatia lanseeraukselle oma erityinen suunnitelmansa ja siihen liittyvät konkreettiset tavoitteet.

Lanseeraukseen liittyy kerralla onnistumisen pakko. Firmanne on yksinkertaisesti onnistuttava markkinoilleviemisvaiheessa, jos janoatte menestystä. Jos epäonnistutte lanseerausvaiheessa ja tuote ei myy, jatkotoimenpiteitä ei kannata miettiä, koska myöhemmin ei ole enää kannattavaa lisätä kierroksia. Lanseerausvaiheessa ei koskaan pidä säästää mitään resursseja, koska jälkeinpäin epäonnistuneen lanseerauksen harmittelusta ei ole mitään iloa kellekään.

Lanseeraustoteutuksen toimintaprosessi koostuu lanseerauksen tavoiteasetannasta, lanseeraussuunnitelman laatimisesta, lanseeraustyöstä ja seurannasta:

1. Lanseerauksen tavoitteet
  - *Tunnettuus ja imago*
  - *Taloudelliset*
  - *Välitavoitteet*
2. Lanseerauksen suunnittelu
  - *Kohderyhmä*
  - *Kilpailukeinot*
  - *Vastuut/organisointi*
  - *Budjetointi*
  - *Aikataulutus*
3. Toteutus
4. Seuranta

Kuten yltä käy ilmi, lanseeraus lähtee liikkeelle tavoiteasetannalla. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: tunnettuus- ja imago-tavoitteisiin, taloudellisiin tavoitteisiin ja välitavoitteisiin. Lanseerauksen tunnettuustavoitteet voidaan kuvata kommunikaatioprosessin etenemisen mukaan vaiheittain: tietoisuusvaihe, tunnettuusvaihe, asenne- ja mielikuvavaihe sekä kokeiluvaihe. Näille eri tasoille asetetut tavoitteet ovat tärkeitä välitavoitteita ajatellen teidän lopullisen myyntitavoitteenne saavuttamista. Yrityksessänne teidän pitää suunnitella jokaiseen tavoitteeseen markkinointiratkaisut, jotta saavutatte halutut tavoitteet.



Tunnettuustavoitteen ohessa teidän tulee asettaa tuotteelle lisäksi imagotavoite. Sen tarkoituksena on täsmentää ne mielikuvalliset profiilielementit, joita yrityksenne haluaa viestiä tuotteestanne. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi edullisuus, laatu, nuorekkuus, kansainvälisyys jne. Imagotavoite vaikuttaa muun muassa siihen, miten rakennatte viestinnän sisältöä.

Taloudellisten tavoitteiden tarkoituksena on määrittää ne liiketaloudelliset tulosodotukset, jotka kohdistatte uutuustuotteelle. Kannattavuus on yksi keskeisimmistä uuden tuotteen tulostavoitteista. Myyntikate- ja käyttökate tavoitteet uutuudelle ovat tärkeämpiä kuin myyntitavoite. Jotta voitte asettaa katetavoitteet, on yrityksenne tuloslaskelman ulotuttava tuotekohtaisesti käyttökateen tasolle. Sen onnistuminen vaatii teiltä tuotekohtaista arviointia uuden tuotteen myyntivolyymista, muuttuvista kustannuksista em. myyntimäärällä sekä tuotteelle kohdistettavista kiinteistä kustannuksista. Kun olette firmassanne tehneet nämä arviot, on teidän niiden perustella mahdollista laatia tavoitteellinen tuloslaskelma. Kyseinen tuloslaskelma määrittelee tavoiteltavat katetuotot sekä markkinaosuutena tai myyntivolyymina uutuustuotteen kriittisen pisteen, jolla myyntituotot riittävät kattamaan tuotteen aiheuttamat kokonaiskustannukset.

Olisi suositeltavaa, että pilkkoisitte lanseerauksen päätavoitteet välitavoitteisiin. Välitavoitteiden avulla suunnittelette markkinointitoimenpiteiden toteutusta. Voitte jakaa välitavoitteet viestintäkeinoittain, jakeluportaittain tai -kanavittain, asiakasryhmäkohtaisesti, alue- tai piirikohtaisesti ja myyjäkohtaisesti. Näiden välitavoitteiden pohjalta teette suunnitelmat yrityksen lanseeraustoimenpiteistä. Teidän tulisi rakentaa välitavoitteet siten, että niiden summana on lanseeraukselle asetetut päätavoitteet. Jos ette pilko päätavoitteita välitavoitteisiin, ei teillä ole edellytyksiä suunnitella markkinointitoimenpiteitä. Tämä johtuu siitä, että jokainen toimenpide vaatii konkreettisen tavoitteen, jonka mukaisesti se suunnitellaan. Tästä johtuen välitavoitteiden tarkka, määrällinen ja aikaan sidottu muoto on oleellinen tekijä, joka ohjaa lanseerauksen suunnittelua.

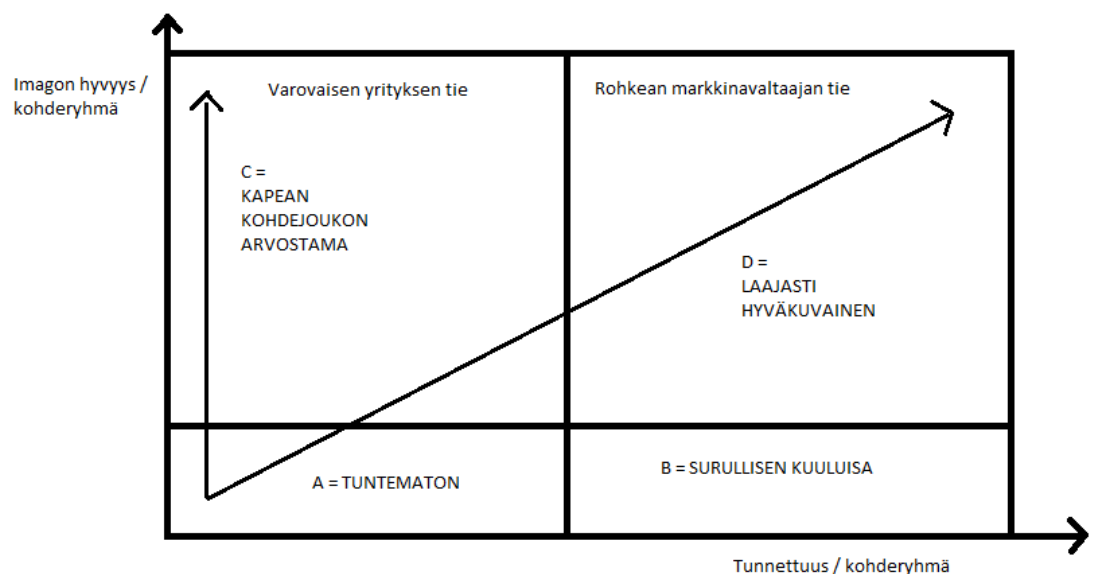
Teidän on yrityksessänne lisäksi laadittava lanseeraukselle oma suunnitelma. Siinä täsmennetään viestinnän kohderyhmä(t), kilpailukeinot sekä aikataulutus, jaetaan vastuut, organisoitetaan toimenpiteet ja laaditaan lanseerausbudjetti. Seuraavaksi avataan näitä asioita.

Lanseerauksen kohderyhmiä ei pidä sekoittaa segmenttikäsitteeseen. Lanseerauksessa kohderyhmillä viitataan kaikkiin niihin kohdehenkilöihin, joille lanseeraustoimenpiteet kohdistetaan. On ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen mahdollisimman laajasti jokaisen tahon, joka voi olla apuna, kun viette markkinoille markkinoille. Tämän lisäksi teidän tulisi kuvata osakohderyhmittäin kunkin lanseerauksen kohderyhmän kaikki henkilöt ja heidän ominaisuutensa niin tarkasti, kuin mahdollista. Lanseerausviestintää on helpompi suunnitella ja toteuttaa, kun olette määritelleet kohderyhmät tarkasti.

Kohderyhmien määrittelyn lisäksi lanseeraussuunnitelmaan kuuluu kilpailukeinojen pohtiminen. Teidän on tärkeää rakentaa sellainen kokonaisratkaisu, jossa kilpailukeinot näyttävät toimivan synergisesti yhteen. Lisäksi niiden on mahdollistettava lanseerausmarkkinoille asetettujen tavoitteiden toteutuminen; toisin sanoen teidän on viestinnällä saatava kilpailukeinoratkaisut serverattua houkuttelevasti. Kilpailukeinojen on myös ajoituttava siten, että ne tukevat toisiaan. Riittävää näkyvyyttä ja huomioarvoa on saatava, ja samalla pitkäaikaista myyntivaikutusta. Lisäksi kilpailukeinojen on sovittava tehokkaasti kaikkiin yrityksen lanseerausmarkkinoinnin kohderyhmiin.

Kilpailukeinojen valitsemiseen ja käyttöön vaikuttaa tietysti firmanne valitsema lanseerauspolitiikka. Seuraavaan kuvioon on hahmoteltu lanseerauspolitiikan perusvaihtoehdot.

### **Markkinoilletulopolitiikat**



Vaakatasossa kuviota tarkastellaan tuotteen tunnettuutta kohderyhmässä, pystytasossa puolestaan tuotteen saavuttamaa positiivista imagoa. Jos yrityksenne lähtee liikkeelle tuntemattomuudesta, on teillä kaksi toimintapoliittista vaihtoehtoa lanseerauksen toteutuksessa: 1. varovaisen yrityksen tie ja 2. rohkean markkinavaltaajan tie.

Jos yrityksellänne on pienet resurssit, rajatut markkinat, rajallinen toimintavolyymi tai asiakaskunta hyvin tiedossa, kannattaa teidän soveltaa vaihtoehtoa 1 eli varovaisen yrityksen tietä. Erityisesti pienet yritykset käyttävä tätä vaihtoehtoa 1, koska kyseinen linjaratkaisu ei vaadi suuria investointeja kerralla. Linjaratkaisu 1 koetaan turvalliseksi vaihtoehdoksi.

Jotta linjaratkaisu 1 eli varovaisen yrityksen tie onnistuisi, on yrityksenne välttämätöntä määrittää kohderyhmät tarkasti ja yksilöidä niistä avainasiakkaat täsmällisesti. Lisäksi teidän tulee myös kohdistaa viestintäkeinot tarkasti kohdehenkilöittäin. Tässä ratkaisussa on myös oleellista, että toteutatte tehokasta myyntiä, joka perustuu henkilökohtaiseen myyntityöhön. Vaihtoehtoisesti voitte käyttää myös kapeasti kohdennettua yksilötasosta suoramainontaa.

Toinen linjavaihtoehto, eli rohkean markkinavaltaajantie toimii silloin, jos tuotteellanne on massamarkkinat, yrityksellänne on paljon resursseja, haluatte nopean lanseerauksen, olette asettaneet isot volyymitavoitteet ja asiakaskohderyhmäanne ei henkilötasolla voida täsmällisesti määrittää. Rohkean markkinavaltaajan tie edellyttää yritykseltänne laajaa panostusta tunnettuus- ja imagomainontaan, jonka avulla kohderyhmät koitetaan saada mahdollisimman nopealla aikataululla tietoiseksi uutuustuotteesta. Rohkean markkinavaltaajan tiellä voitte saada aikaan erittäin nopeita lanseeraustuloksia, mikäli kohderyhmän tietoisuus yhdistyy hyvään jakelupeittoon ja tuotteen saatavuuteen.

Teidän täytyy sisällyttää lanseeraussuunnitelmaan myös budjettisuunnitelmat. Lopullinen budjetti tarkentuu vasta sen jälkeen, kun olette yksityiskohtaisesti päättäneet, miten toteutatte markkinointitoimenpiteet. Kun budjetti on täsmentynyt, tulee teidän vielä tarkistaa, onko budjetti oikeassa suhteessa asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Lisäksi teidän olisi hyvä tarkistaa myös se, ovatko kustannukset yhä oikealla tasolla suhteessa tuotteen tulostavoitteisiin.

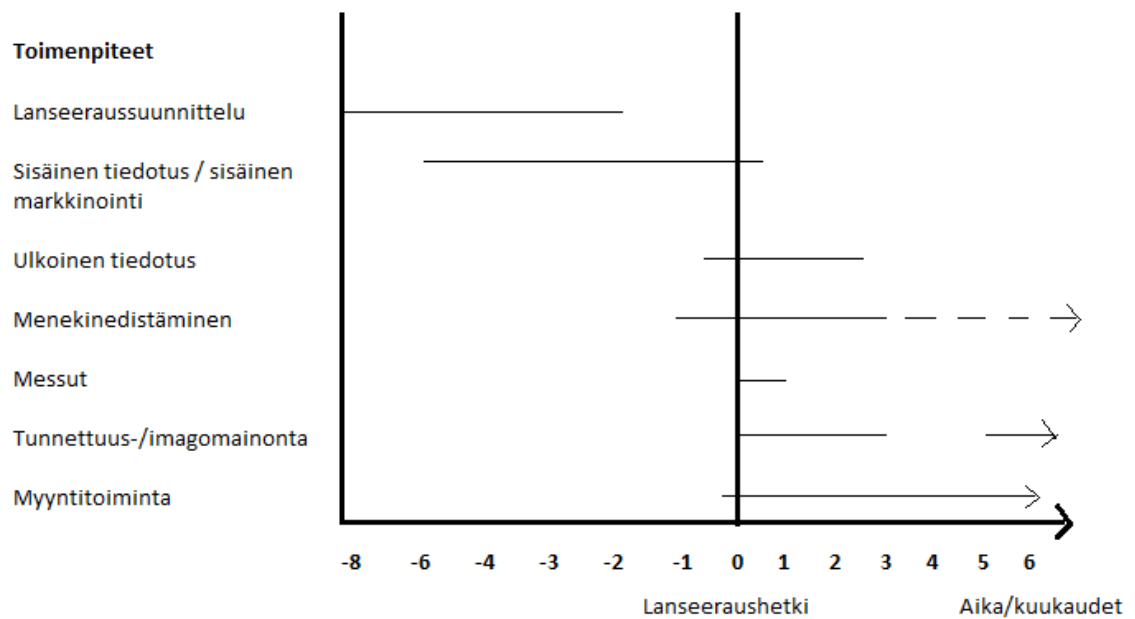
Budjettia täsmennettäessä on mahdollista havaita, että alustavassa kulubudjetissa ei tulla pysymään, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteen kannattavuusraja saattaa olla kyseenalainen. Jos näin käy, on yrityksenne tärkeää kyseenalaistaa koko lanseeraus. Samalla teidän pitäisi luonnollisesti tutkiskella kriittisellä otteella suunniteltuja markkinointikeinoja ja miettiä, voisiko niistä jotenkin säästää. Teidän ei tulisi firmassanne kuitenkaan suunnitella lanseerausta ensiarvoisesti säästämishengessä, vaikka kustannustehokkuuteen pyritäänkin.

On omat vaaransa, jos säästätte yrityksessänne avainasemassa olevista lanseerauskeinoista tarkoituksellisesti huomioimatta seurauksia. Tällaiset toimenpiteet voivat johtaa lanseeraustuottojen kaksinkertaiseen vähenemiseen kustannussäästöön verrattuna. Säästäminen lanseerausbudjetissa tulisi aina suhteuttaa tuotekehityshankkeen muihin kuluihin, lanseerauksen epäonnistumisen korjaamisen aiheuttamiin kustannusvaikutuksiin ja myös niihin vaikutuksiin, joita koko lanseeraushankkeen mahdollinen epäonnistuminen saattaa yrityksellenne aiheuttaa.

Lisäksi säästämiskohteita pohtiessa tulee teidän ottaa huomioon myös riski, joka saattaa seurata lanseerauksen tulosvaikutuksista jonkun olennaisen osan karsimisesta tai huomattavasta pienentämisestä. Kun nämä edellä luetellut tekijät suhteutetaan lanseerauksen säästömahdollisuuksiin, päädytään usein siihen lopputulokseen, että on parempi vaihtoehto toteuttaa lanseeraus hyvin, vaikka kustannukset olisivatkin suuremmat kuin säästää väärästä paikasta ja ottaa riski, että lanseeraus epäonnistuu.

Lanseeraussuunnitelmanne osana on myös aikataulun laatiminen. Teidän tulisi aikatauluttaa lanseeraustoimenne siten, että ryhdytte yrityksessänne niihin tarpeeksi ajoissa ennen itse lanseerauksen H-hetkeä. Seuraavan sivun kuvio havainnollistaa tyypillistä lanseeraustoimien ajallista jakautumista. Kuvio ei kuitenkaan ole malliesimerkki, mutta se konkretisoi ne keskeiset tavanomaiset periaatteet aikataulutuksessa, jotka teidänkin pitäisi huomioida suunnitellessa lanseeraustoimenpiteitänne.

### ***Lanseerauksen esimerkkiaikataulus***



Kuten kuvioista käy ilmi, monet lanseeraustoimet alkavat jo hyvissä ajoin ennen itse lanseeraushetkeä. Ensinnäkin lanseeraussuunnitelman pitäisi olla yrityksessänne valmiina selvästi, jopa 8 kuukautta, ennen lanseerauksen H-hetkeä. Lisäksi tiedotustoiminnan ja julkistamisen olisi hyvä alkaa jo tarpeeksi ajoissa ennen lanseeraushetkeä; tässä on kyse etukäteistiedotuksesta. Teillä tulisi olla toteutettuna ennen H-hetkeä myös sisäiset tiedotustoimet ja lanseeraukseen liittyvä koulutus.

Menekinedistäminen jakeluportaaseen tulisi alkaa firmassanne myös ennen lanseerausta ja lisäksi sen tulisi jatkua sen jälkeenkin vahvana. Myöskin tunnettuustoiminnan voitte aloittaa jo ennen lanseeraushetkeä, mutta etenkin lanseeraushetken yhteydessä sen tulee näkyä vahvasti. Firmanne voi mennä messuille puolestaan aivan lanseerauksen alkumetreillä. Lanseeraus messuilla onkin suhteellisen yleinen toimintatapa etenkin b2b-markkinoilla vallitsevien yritysten kohdalla.

Myyntimainonnan pitäisi lähteä firmassanne liikkeelle lanseeraushetkestä ja jatkua siitä eteenpäin yhtäjaksoisesti; sama koskee henkilökohtaista myyntityötä. Lanseerausmyynnissä on keskeistä, ettei sen toteutus merkitse vain lyhyttä kampanjaa lanseerauksen yhteydessä. Lanseerausmyyntiin kuuluu myös jatkuva myyntityö, joka varmistaa asemat, jotka

olette lanseerauksessa saavuttaneet ja auttaa pitämään niitä myös yllä sekä parantamaan niitä.

### **3.2.5 Lanseerauksen seuranta ja jälkiarviointi**

Kun olette saattaneet lanseerauksen pääpiirteittäin päätökseen, toisin sanoen olette suorittaneet yrityksessänne tuotteen julkistamiseen liittyvät toimet, aloitatte lanseerauksen jälkiarvioinnin. Ensimmäiseksi mittarit, jotka asetitte lanseeraukselle, otatte tarkasteluun yhteenvetoa varten. Lukujen lisäksi teidän on arvioitava myös toimintoja – missä onnistuitte, missä teillä olisi ollut parannettavaa ja mitä opittavaa teillä on seuraavaa lanseerausta varten. Teidän olisi hyvä pohtia myös seuraavia asioita:

- mitä tuloksia saavutitte ja olivatko ne hyviä kustannuksiin nähden
- miten hyvin onnistuitte saavuttamaan kuluttajien tietoisuutta uutuudesta
- pysyitte aikataulussa ja budjetissa
- lähtikö myynti hyvin käyntiin
- minkälaista palautetta saitte asiakkailta
- miten onnistuitte paikallisten lanseeraussuunnitelmien toteutuksessa

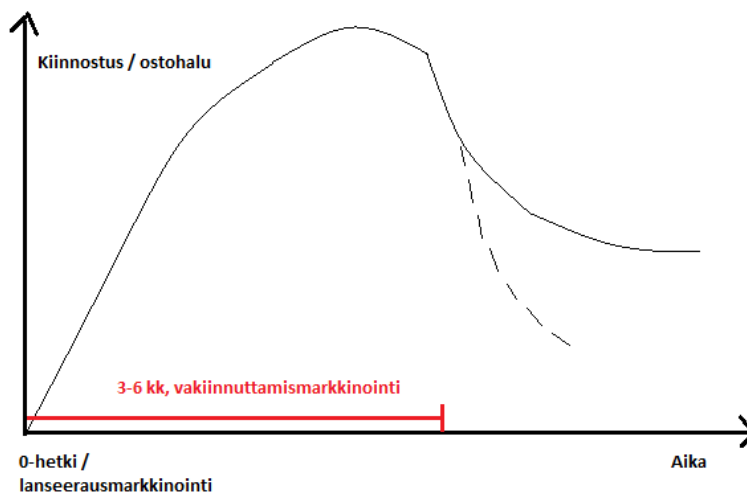
Toimintojen arviointi on helppoa suhteellisen nopeasti lanseerauksen jälkeen, mutta taloudellisten vaikutusten arvioinnin kohdalla tilanne ei välttämättä ole sama. Teidän voi olla vaikeaa analysoida, mikä on oikea hetki tarkastella lanseerauksen onnistumista myyntilukujen kannalta. Jotakin informaatiota myynnin tyypillisestä kehitymisestä ajan suhteen voidaan saada kokemusten avulla, mutta yksittäistapauksissa absoluuttisia totuuksia tai oikeita vastauksia ei ole.

Jotta saatte lanseerausarviosta mahdollisimman kattava, osallistakaa jälkiarviointiin vähintään kaikki lanseeraustiimin jäsenet. Teidän kannattaa kerätä lanseerauksesta sekä sisäistä että ulkoista palautetta. Lisäksi olisi hyvä, että kaikki lanseeraustiimin jäsenet kertovat näkemyksensä omasta toiminta-alueestaan. Jälkiarvioinnin lopputuloksena syntyy jälkiarviointiraportteja. On tärkeää, että dokumentoitte kaikki analyysit, raportit ja muut jälkiarviointiin liittyvät asiat, jotta voitte palata myöhemmin opittuihin ja havaittuihin asioihin esimerkiksi seuraavaa lanseerausta varten.

Jos lanseerauksessa jokin osa-alue on tyystin epäonnistunut, voitte jälkiarviointivaiheessa vielä harkita toimenpiteitä asian korjaamiseksi. Mutta kuten tässä oppaassa on jo aiemmin mainittukin, ensivaikutelman korjaaminen on usein hankalaa. Mahdollisia korjaustoimia yrityksenne on käytännössä parasta suorittaa silloin, kun ongelma on ponneton huomionsaanti lanseeraukselle, mikä ei luultavasti ole johtunut itse tuotteesta. Jos puolestaan jokin ongelma on jo ehtinyt herättää voimakkaita negatiivisia tunteita tai mielikuvia, on teidän vaikeaa lähteä korjaamaan enää tilannetta.

Yrityksenne ei kannata lopettaa markkinointitoimia onnistuneen lanseerauksen ja jälkiarvioinnin jälkeen. Teidän on syytä miettiä onnistuneen lanseerausvaiheen jälkeen niin sanottua vakiinnuttamismarkkinointia. Vakiinnuttamismarkkinoinnin merkitys lanseerausmarkkinoinnille on jälkityö, jota ei kannata välttää. Sen tavoitteena on saavuttaa tuotteelle toimiva kasvukäyrä. Sopiva vaihe vakiinnuttamismarkkinoinnin toteuttamiselle on 3-6 kuukautta lanseerausvaiheen päättymisen jälkeen. Oheiseen kuvioon on havainnollistettu vakiinnuttamismarkkinoinnin osuutta lanseerausmarkkinointiprosessissa.

### ***Vakiinnuttamismarkkinointi lanseerausprosessissa***



Kuten voitte kuviosta havaita, onnistuneen lanseerausvaiheen jälkeen kiinnostus uutta tuotetta kohtaan alkaa laskea hyvin nopeasti. Tämän aiheuttaa se, että uutuustuote ei ole vielä saavuttanut vakiintunutta asemaa ihmisten mielissä. Lanseerauksessa tuote päättyy tietoisuustasolla niin kutsutulle pikamuistiasteelle. Pikamuisti tarkoittaa sitä, ettei tuote jää

muistiin pysyvästi vaan häipyy sieltä nopeasti, jollei tuotteen olemassaolosta muistuteta kuluttajaa. Uudella tuotteella ei luonnollisesti ole ihmisten muistikuvissa samanlaista paikkaa kuin tunnetuilla brändeillä. Pikamuistista alkaa tuotteen siirtäminen ihmisten mieliin ja pysyvään muistiin jatkuvien markkinointitoimien avuin. Näiden toimenpiteiden päämääränä on saavuttaa tuotteelle oma muistipaikka kohderyhmän mielessä. Tämä mahdollistaa sen, että tuote parantaa asemaa markkinoilla ja saattaa ajan saatossa nousta brändin asemaan.

Vakiinnuttamismarkkinointi voidaan edellä kerrotun perusteella määritellä markkinoinniksi, joka on lanseerauksen ja tuotteen perusmarkkinoinnin välillä. Vakiinnuttamismarkkinoinnin merkitys tuotteen menestykselle on merkityksellinen. Ilman vakiinnuttamismarkkinointia tuotteelle käy köpelösti – se saattaa poistua markkinoilta nopeaan tahtiin. Vakiinnuttamismarkkinoinnilla yrityksen voi viedä tuotetta koko ajan kohti parempia myyntilukuja ja asemaa.

### **3.3 Riskit, kompastuskivet ja haasteet**

Lanseerauksessa on poikkeuksetta omat riskinsä ja haasteensa. Tunnollisesti hoidetulla lanseerausmarkkinoinnilla voi yrityksen välttää niitä, mutta ei kuitenkaan täysin poistaa. Lanseeraukseen liittyy sekä strategisia että operatiivisia riskejä, ja seuraavissa alakappaleissa (3.3.1 ja 3.3.2) käsitellään niitä tarkemmin.

Kuten tässä oppaassa on jo aiemmin mainittukin, lanseeraushankkeen kariutumiseen ei tarvita välttämättä muuta kuin esimerkiksi väärä nimi, viestityyli, hinta, pakkaus tai vetoamaton mainossanoma. Useat lanseerauksen haasteet vaikuttavat kuitenkin olevan muualla kuin markkinointitoiminnoissa. Yksi suurimmista haasteista on epäluotettavat tuotekehitysaikataulut, jotka vaikeuttavat lanseeraustoimintojen suunnittelua ja toteuttamista todella paljon. Haasteina nähdään myös sisäinen ja ulkoinen lanseerauksen aikainen kommunikointi, lanseerauksen suunnitelmallisuus, systemaattinen lanseeraustoimenpiteiden johtaminen ja puutteellinen markkinointiosaaminen.

Yleisimpiä kompastuskiviä ovat lisäksi lanseerauksen myöhästyminen sekä keskeneräisen tuotteen lanseeraus. Nämä asiat voivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi tuotteen myyn-



tilukuihin ja yrityksen brändiin ja siten vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä.

### **3.3.1 Strategiset riskit**

Lanseerauksessa strategiset riskit, toisin sanoen kohdat, joissa lanseeraus voi strategisista virhearvioinneista johtuen kariutua, voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: 1. tuotekehitysriskit, 2. kohdistusriskit, 3. synergia-riskit ja 4. kannibalismiriskit.

Tuotekehitysriskit ovat nimensä mukaan peräisin tuotekehittelyn epäonnistumisesta. Merkittävimpiä syitä tuotekehitysriskiin ovat tuotantokeskeinen näkökulma, tuotekehityksessä jääminen ydintuotteen tasolle, vähäiset tai olemattomat yhteydet asiakaskuntaan tuotetta rakennettaessa ja tuoteaihion eri vaiheiden testaamattomuus. Koittakaa välttää yrityksessänne näitä asioita.

Lanseerausratkaisu ajautuu karille kovin usein tuotekehitysriskin takia. Syynä tälle on se, että edelleen useasti tuotekehityksessä nähdään keskeisenä tekninen ja tuotantosuuntainen näkemys, mistä johtuen asiakas- ja tarvelähtöiset pyrkimykset eivät pääse valokeilaan missään vaiheessa uutuustuotteen kehittelyprosessia. Näin ollen tuote saattaa jäädä ilman kysyntää. Tähän kytkeytyy niin kutsuttu henkinen tuotekehitysriski. Tuote saatetaan viedä markkinoille jopa väkisin, vaikka olisikin saatu selviä viitteitä siitä, että lanseerauksen epäonnistuminen saattaa olla odotettavissa. Usein tämä halutaan kuitenkin kieltää ja elätellään toiveita onnistuneesta lanseerauksesta. Kiinnitättehän siis yrityksessänne huomiota jo tuotekehityksen aikana asiakas- ja tarvelähtöisyyteen.

Lanseerauksessa kohdistusriskejä voi olla kahdenlaisia: joko kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä johtuvia. Kohdistamattomat ovat selvästi yleisempiä kuin riittämättömyysriskit. Tämä johtuu siitä, että usein yrityksessä arkaillaan segmenttien ja kohderyhmien kapeaa rajaamista. Tällaisen tilanteen voi teidänkin yrityksellenne aiheuttaa kaksi seuraavaa ajattelumallia, jotka ovat kuitenkin käytännössä harhaa:

1. Kuvittelette, että kapealle segmentille ei riitä asiakkaita. Teidän ei kannata yrittää peittää yhdellä tuotteella monia ja keskenään samanlaisia kohderyhmiä; tuote ei

kohdistu tällöin enää kellekään. Sekin pieni segmentti, joka olisi kapealla kohde-ryhmärajauskella ollut tavoitettavissa, ei koe ”yleispätevää” tuotetta omakseen ja täten potentiaalinen segmentti jää saavuttamattomiin.

2. Pelkääte, että tiukka segmentointi rajaa markkinat niin kapeiksi, että se ei riitä lanseerattavalle tuotteelle. Vaikka tuote saataisiin positioiduksi hyvin johonkin rajattuun segmenttiin, tulee ostajia luultavasti myös jonkin verran segmentin ulkopuolelta.

Segmentoinnin pohjalta tehty markkinointimahdollisuuksien kartoitus saattaa joskus antaa jopa pienemmän lukeman, kuin mitä markkinointipotentiaali todellisuudessa on. Näin voi käydä siitä huolimatta, että yritykset usein syylistyvät pikemminkin ylioptimismiin varovaisuuden sijaan lanseerausvaiheen markkinapotentiaalin analysoinnissa. Segmentti tulee määritellä erityisen täsmällisesti etenkin silloin, kun uutuustuote ei tarvitse isoa volyymia yrityksen kapasiteetin tai muun syyn vuoksi. Tämä pohjautuu siihen faktaan, että mitä pienempi kapasiteetti tuotteelle riittää menestymiseen, sitä kapeammalla segmentillä tuote toimii. Täten varsinkin pienien firmojen on äärimmäisen tärkeää määritellä markkinasegmentti kapeasti, jotta saavutettaisiin menestys lanseerattavalle tuotteelle. Mikäli ette kohdenna tuotetta tarpeeksi kapeasti, seurauksena voi olla, että viestintä ei mene perille, tuotetta ei saada positioiduksi hyvin millekään segmentille tai yrityksenne resurssit eivät ole riittävät kaikkien segmenttien kunnolliseen hoitamiseen.

Näin ollen voidaan todeta, että menestys laajoilla markkinarajauksilla on yleensä poikkeuksetta huonompi kuin tiukoilla rajauksilla. Tiukallakin segmentoinnilla on kuitenkin omat riskinsä. Periaatteessa kapean segmentoinnin riski on päätyä ylisegmentointitilanteeseen, joka merkitsee sitä, että tuotteelle ei löydy riittävästi asiakkaita siinä kohderyhmässä, johon se on kohdistettu. Kyseinen riski ei ole kuitenkaan kovin todennäköinen, mutta ei mahdotonkaan. Varsinkin pienillä, kuten Suomen markkinoilla, ylisegmentointi voi olla mahdollinen riski. Markkinoiden riittämättömyys kuvitellaan toisiaan epäonnistumisen syyksi, vaikka ylisegmentointi ei olekaan todennäköistä. Kuitenkin näissäkin tapauksissa usein syynä on se, että yritys ei ole onnistunut löytämään segmenttiään ja siitä johtuen kysyntää ei löydetä markkinoilta.

Synergisariski tarkoittaa sitä, että tuote ei ole sopiva yrityksen nykyiseen liikeideaan. Synergisariski voi ilmetä yrityksessänne kahdella eri tavoin:

1. Uutuustuotteenne ehkäisee alkuperäisten tuotteiden kauppaa yrityksenne asiakaskunnan keskuudessa. Tämä saattaa toteutua etenkin silloin, kun lanseeraatte tuotteen, jossa laajennetaan tuotevalikoimaa vertikaalisesti. Tällaisia esimerkitapauksia löytyy muun muassa leipomoista, jotka menettävät osan paikallisista vähittäiskauppa-asiakkaistaan perustaessaan tehtaanmyymälän. Merkittävä synergisariski muodostuu aina lanseerauksen onnistumiselle, jos kilpailette asiakkaiden kanssa. Tällaisissa tapauksissa teidän on hyvin tarkasti analysoitava synergisariskin mahdollisuus ja sen realisoitumisen seuraamukset suhteutettuna lanseerauksen onnistumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin.
2. Yrityksenne uutuustuote edellyttää erilaista toimintatapaa esimerkiksi tuotannossa tai myyntityössä kuin alkuperäiset tuotteenne. Uuden tuotteen yhdistäminen samaan systeemiin alkuperäisten tuotteiden kanssa on haastavaa, jos yrityksellänne ei ole täydellistä osaamista uudentyyppisestä toimintamallista. Tilanne voi jopa ehkäistä täyden osaamisedun käyttämisen alkuperäisten tuotteiden kohdalla. Tunnettu tosiasia on se, että jos yrityksessä kaksi eri toimintatapaa ovat ristiriidassa keskenään, lopputulos on harvoin hyvä.

Kannibalismiriskit käyvät toteen silloin, kun uudet tuotteet positioidaan liian lähelle alkuperäistä tuotetta. Tällöin ne vievät enemmän markkinoita omilta vanhoilta tuotteilta kuin kilpailijoilta. Kannibalismiriski on olemassa varsinkin silloin, jos yrityksellänne on iso markkinaosuus ja tuotteet alkuperäisten tuotteiden rinnalle uutuuksia. Näin käydessä on elintärkeää, että suunnatatte uutuudet tarpeeksi erilaisille segmenteille.

Uutuustuotteidenne tulee olla myös imagollisesti selvästi eroavia alkuperäisiin tuotteisiin verrattuna. Kannibalismiriski tulee ilmi sillä tavoin, että yrityksen lanseerattava tuote ja alkuperäiset tuotteet eivät toimi synergisesti yhteen. Tällainen tilanne voi johtua muun muassa siitä, että tuotteet eivät vastaa toisiaan imagollisesta näkökulmasta – esimerkiksi edullisuusimago ja laatuimago eivät ole yhdessä toimiva ratkaisu. Uutuustuote syö vanhankin tuotteen menestysmahdollisuuksia erityisesti silloin, kun yritys on toiminut yritysimagon

varassa ja uutuustuotteen ja alkuperäisten tuotteiden välillä on imagoristiriita. Tällöin uutuus ei ole uskottava. Siispä uuden ja alkuperäisen tuotteen yhteistulos voi olla jopa huonompi kuin esimerkiksi pelkällä vanhalla tuotteella toiminta.

### **3.3.2 Lanseerausriskit**

Jotta teidän yrityksen lanseerauspäätös olisi toimiva, tulee teidän laatia lanseerausriskianalyysi. Siinä kartoitetaan läpi operatiiviset lanseerausriskit. Kaikki potentiaaliset lanseeraus-hankkeet kaatavat tekijät läpikäydään ja varmistetaan, ettei jäljelle jää yhtäkään sellaista riskitekijää, johon teidän olisi mahdotonta löytää sopivaa ratkaisua hoidettavaksi kuntoon viimeistään lanseerausvaiheessa. Lanseerausriskit voidaan luokitella kahteen kategoriaan: 1. tuoteriskeihin ja 2. kaupallistamisriskihin. Seuraavan sivun taulukkoon on koottu sekä tuote- että kaupallistamisriskit ja kaupallistamisriskien keskeiset sisällöt.

Tuoteriskit saadaan yleensä eliminoitua viimesitään prototuotevaiheessa, ennen kuin ryhdytään varsinaiseen kaupallistamistyöhön. Kaupallistamisriskiä on selvästi enemmän kuin tuoteriskejä, kuten taulukosta voi huomata. Kaupallistamisriskit voivat kaataa sekä teknisesti että taloudellisesti lanseeraushankkeenne, vaikka se vaikuttaisikin toteutuskelpoiselta. Kaupallistamisriskit ovatkin täten keskeisiä asioita, jotka teidän tulisi kartoittaa ennen kuin teette ratkaisevan päätöksen lanseerauksesta.

### ***Lanseerausriskit***

| Tuoteriskit                        |  |
|------------------------------------|--|
| Tuotteen toimimattomuusriskit      |  |
| Taloudellisen toteuttamisen riskit |  |
| Tuotannolliset riskit              |  |

| Kaupallistamisriskit                     |  |
|--|--|
| Ajoitusriskit                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• laskusuhdanneriskit</li><li>• myöhästymisriskit</li></ul>  |
| Referenssiriskit                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• referenssien saamattomuusriskit</li><li>• referenssien toimimattomuusriskit</li><li>• tietovuotoriskit</li></ul>                     |
| Brändäysriskit                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• nimiriskit</li><li>• visualisointiriskit</li></ul>   |
| Hinnoitteluriskit                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• hintatasoriskit</li><li>• hinnoittelutekniikkariskit</li></ul>   |
| Suunnittelemttomuusriskit                | <ul style="list-style-type: none"><li>• analyysiriskit</li><li>• lanseerausprosessin hallitsemattomuusriskit</li></ul>   |
| Sitoutumattomuusriskit                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• markkinointikanavan sitoutumisriskit</li><li>• myyjäkunnan sitoutumisriskit</li><li>• lanseerausvastaavan sitoutumisriskit</li></ul> |
| Lanseerausprosessin automaattisuusriskit | <ul style="list-style-type: none"><li>• tuoteajatteluriskit</li><li>• epäonnistujamaineen saamisriskit</li></ul>   |
| Panostusriskit                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• säästöajatteluriskit</li><li>• ripotteluriskit</li></ul>   |
| Viestintäriskit                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• sanoman toimimattomuusriskit</li><li>• viestinnän yksipuolisuusriskit</li></ul>  |

Riskianalyysin tarkoituksena on, että analysoitte yrityksessänne kustakin riskilajista sen todennäköisyyden. Asteikko voi olla vaikkapa seuraavanlainen: hyvin todennäköinen, potentiaalinen, ei mahdollinen. Jos päädytte siihen, että jokin riski on todennäköinen, tulisi teidän pohtia, millä tavoin kyseisen riskin toteutuminen voidaan eliminoida riskin poistotoimenpiteiden avulla. Edellä mainittujen yhteisvaikutuksesta laaditte analyysina riskin päätösvaikutukset lanseerausprojektille. On kannattavaa, että selvitätte riskikohtaisesti, onko riskilajilla hankkeelle minkäänlaista painoa. Jos kyseisellä riskilajilla on hankkeelle vaikutus-

ta, tulee teidän määritellä, minkälaisilla toimilla lanseerauksessa pystyttäisiin välttämään kriittisen riskilajin toteutuminen.

Riskianalyysin seurauksena voi olla hankkeen lopettaminen, jos löydätte pelkästään jo yhdenkin sellaisen riskilajin, joka luultavasti on todennäköinen ja vaarallinen hankkeen kannalta. Useimmiten kuitenkin päätös projektin jättämisestä johtuu monien eri riskitekijöiden päällekkäisyydestä. Niiden kasaantuva vaikutus on silloin sitä luokkaa, että hankkeen jatkamiselle ei koeta tarpeeksi onnistumisen ehtoja.

Kun riskikartoitus on tehty, olisi yritysjohtonne parasta tehdä muodollinen päätös jatkaako hanketta vai ei. Isokokoisissa organisaatioissa se tarkoittaa usein sitä, että esimerkiksi tuotepäällikkö tai muu tuotteen markkinoinnista vastaava henkilö laatii johtoryhmälle esityksen lanseerauspäätöksestä, johon on liitetty mukaan analyysi lanseerausriskeistä ja sen pohjalta tehty perusteltu ehdotus jatkoa varten. Ehdotuksessa henkilö perustelee, miksi hänen mielestään lanseeraukseen pitäisi ryhtyä tai vaihtoehtoisesti miksi se pitäisi hylätä. Ainoastaan tällaisella muodollisella käsittelyllä saatte yrityksessänne tehtyä päätöksen lanseerauksesta sellaisella vakavuudella, mitä näin suuri ratkaisu vaatii.

### **3.4 Näin ajoitat lanseerauksen**

Yksi lanseerauksen yleisemmistä haasteista on ajoitus. Haasteena yrityksellenne on onnistua tasapainottamaan ennenaikaisen ja liian myöhäisen lanseerauksen riskit. Ensimmäisenä markkinoille päätnyt yritys kerää onnistuessaan yleensä isomman tilipussin; toisaalta yritys kohtaa samalla riskin suuremmasta todennäköisyydestä epäonnistua kuin myöhemmin markkinoille tulevat yritykset.

Perustana ajoituspäätökselle on yrityksen strategia. Päätöksessä on kuitenkin otettava huomioon muitakin seikkoja ja näkökulmia, mikä tekee kokonaisuudesta herkästi sekavan. Perustavanlaatuinen strateginen päätös lanseerauksen kannalta on se, pyrkiikö organisaationne olemaan edelläkävijä vai seurailija. Ajoitusta tulee pohtia kilpailijoiden toimiin ja julkistuksiin nähden. Lisäksi teidän on yrityksessänne mietittävä asiaa sisäisestään näkövinkkelistä – ottakaa huomioon yrityksen pidemmän tähtäimen lanseeraussuunnitelmat ja vastaavien tuotteiden elinkaarien vaiheet. Pahimmassa tapauksessa korvaava tuote saat-

taa jähmettää olemassa olevan tuotteen myyntiluvut, jos asiakkaat alkavat odottaa uutuustuotteen lanseerausta markkinoille.

Ajoitusta päätettäessä teidän kannattaa aprikoida myös sitä, kuinka paljon etukäteen ennen virallista lanseerauspäivää tuotteesta yrityksenne haluaa antaa tietoa markkinoille – vai haluaako. Jos firmanne haluaa jakaa informaatiota jo hyvissä ajoin, tavoitteenanne on varmaankin sekä luoda mielikuvia tuotteesta ennakkoon sekä herättää kuluttajien mielenkiintoa ja ostohalua. Lisäksi teidän olisi hyvä miettiä, halutatteko hoitaa julkistamisen globaalisti samanaikaisesti vaiko portaittain. Lanseerausajankohtaa voitte kaavailla myös alan käytäntöjen pohjalta; onko alalla esimerkiksi tapana esitellä uutuustuotteet tiettyjen tärkeiden tapahtumien yhteydessä, messuilla tai vaikkapa tietyinä vuodenaikana?

Lanseerauksen ajoitukseen liittyen kenties isoin ongelma on se, että etukäteen päätetyistä tai julkistetuista päivämääristä on haasteellista pitää kiinni. Tämän käydessä toteen yrityksenne uskottavuus kärsii niin sisäisesti kuin markkinoillakin. Toisaalta asian merkitys on kytköksissä myös toimialaan ja yritysbrändiin. Esimerkiksi maailmanlaajuisesti tunnettu yritys Microsoft voi antaa kuluttajien odottaa uutta käyttöjärjestelmän lanseerausta vuosia. Vaikka lanseeraus lykkääntyisi, ei tilanne siltikään olisi Microsoftin kannalta kestävä. Toisilla nopeatempoisilla aloilla pienikin myöhästyminen voi olla kohtalokas koko tuotteen tulevaisuuden kannalta – jos kilpailija ehtii lanseerata vastaavan tuotteen aiemmin, vie se markkinaosuuksia ja saavuttaa sijan ihmisten mielissä.

Siispä usein voimakas brändi on yritykselle suoja myöhästymisen dramaattisia vaikutuksia vastaan. Mikäli asiakkaila on vahva side brändiin, he mieluummin odottavat kyseisen brändin tuotetta, kuin vaihtavat merkkiä myöhästymisen takia. Tällaisessa tilanteessa organisaation lanseerauksien ei tarvitse edustaa alan uusinta kärkeä, vaan brändiin ihastunut asiakas omaksuu uusia ominaisuuksia kyseisen voimakkaan brändin tuotteiden esittelemällä temmolla. Ensimmäinen yritys joka kirmaa uutuustuotteensa kanssa markkinoille, ei siis välttämättä saavuta järin isoa paikkaa asiakkaiden mielissä. Puhutaan ”time-to-mind” -mittarista kuin ”time-to-market” -mittarista.

Yleensä uusien tuotteiden tulemistä markkinoille osataan arvioida ennakkoon. Aina ei tarvita tietovuotoja; kilpailevien tuotteiden iän perusteella on mahdollista ennakoida uusia

lanseerauksia. Toisinaan arvauksissa osutaan hyvin tarkasti ja voidaan jopa tietää, minkä tuotteen kilpailijan seuraava lanseeraus korvaa ja minä ajankohtana. Kilpailijat saattavat tulla lanseerauksien perässä hyvinkin nopeassa tahdissa julkaisemalla vastaavan tuotteen; näin voi käydä jopa seuraavana päivänä! Edellytyksenä tälle on toki se, että lanseerauspäivä on ollut kilpailijoiden tiedossa jo pitkään. Jos näin käy, teidän on hankalaa reagoida tällaisiin toimiin enää myöhemmin. Näin ollen myös yrityksenne oman markkinointisurannan on oltava laaja-alaista ja tehokasta. Kilpailijoiltanne puuttuu harvoin täsmällinen informaatio tuotteesta aivan ennen lanseerausajankohtaa.

Tuotekehityksessä tehdyllä työllä on merkittävä rooli lanseeraukseen onnistumiseen. Tuotekehityksen aikana on pohdittu, kuinka tuote vastaa kysyntään, miten onnistunut tuote on teknisestä näkökulmasta ja miten hyvin on pidetty kiinni suunnitelluista tuotekehitysaikatauluista. Jos tuotteen lanseeraus myöhästyy, syy löytyy usein venähtäneistä tuotekehitysaikatauluista. Parhain tapa varmistaa lanseerausajakautujen pitäminen on varmistaa, että pidätte yrityksessänne tuotekehitysaikatauluista kiinni.

Jos tuotekehitys viivästyy, vaikeutuu lanseerauksen toteuttaminen suunnitelmienne mukaisesti. Tästä on haittaa monesta eri syystä: ajoitus on usein mietittävä tarkoin suhteessa kilpailijoihin, markkinoihin ja alan käytäntöihin nähden. Lisäksi myöhästymisen aiemmin päätetystä ja julkistetusta lanseerauspäivästä sotkee tätä kuviota, mikä vaikuttaa negatiivisesti tuotteenne menestymismahdollisuuksiin, yritysimageeseen ja edelleen jopa pörssi-arvoon. Lisäksi kustannuksenne kasvavat tuotekehittelyprojektien viivästyessä. Näiden asioiden takia markkinointitiiminne on oltava tietoinen, missä vaiheessa tuotekehityksessä mennään. Lisäksi aikataulutietojenne on oltava realistisia – mikäli arviot eivät ole realistisia, siirtyy epävarmuutta myös kaikkiin muihin yrityksenne tuotehankkeisiin, koska on kiperää arvioida resurssien vapautumista. Siispä jo yhden lanseerattavan tuotteen aikataulujen myöhästymisen lykkäyttää herkästi muitakin mahdollisia suunniteltuja lanseerauksia, joita yrityksellänne on.

Tärkeää lanseeraukseenne menestymisen kannalta on siis markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen kommunikointi. Tavallisesti kommunikointi ei tapahdu itse itsestään ja sitä vaikeuttaa ajattelutapojen eroavaisuudet ja ennakkoluulot kahden eri ammattikunnan (tuotanto ja markkinointi) välillä. Ennakkoluulojen voittaminen voi olla vaikeaa, mutta teidän kannattaa



tehostaa kommunikaatiota toimintorajoja ylittävien tiimien avulla. Eräs tapa varmistaa informaation kulkeminen yrityksessänne, ovat markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä käytettävät prosessikuvaukset. Niihin on kirjattu tarpeellinen tiedonvaihto, kenen vastuulla se on ja kenelle jne.

### **3.5 Lyhyt yhteenveto**

Onnistuneen lanseerauksen edellytykset ovat:

- ympäristö-, markkina-, kilpailija- ja yritysanalyysien tulosten hyväksikäyttö ja huomioon ottaminen ratkaisuihin
- onnistunut tuotekehitys: testattu ja markkinakelpoinen tuote, joka vastaa tarpeisiin
- lanseerauksen kunnollinen suunnittelu, aikataulutus ja riittävä budjetti
- lanseerausriskien huolellinen kartoitus; onko tuote oikeanlainen oikealle segmentille ja soveltuva omaan lajitelmaan
- onnistunut kilpailukeinojen suunnittelu
- suunnitelman mukaiset toteuttamiset, ajoitukset ja seurannat

## Lähteet

Tämän lanseerausoppaan tekemisessä on käytetty seuraavien lähteiden tietoa:

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Innovation Tower. Miksi kaupallistaminen ei onnistu? Luettavissa:  
<http://www.innotower.fi/miksi-kaupallistaminen-ei-onnistu/> Luettu: 18.1.2016

Jokinen, T. 1987. Tuotekehitys. Otatieto Oy. Helsinki.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiateollisuus Ry. Helsinki.